

高等学校管理类专业基础课程教材

O RGANIZATIONAL BEHAVIOR

组织行为学

(第三版)

编著 李永瑞 章文光 于海波
王昌海 孙晓敏



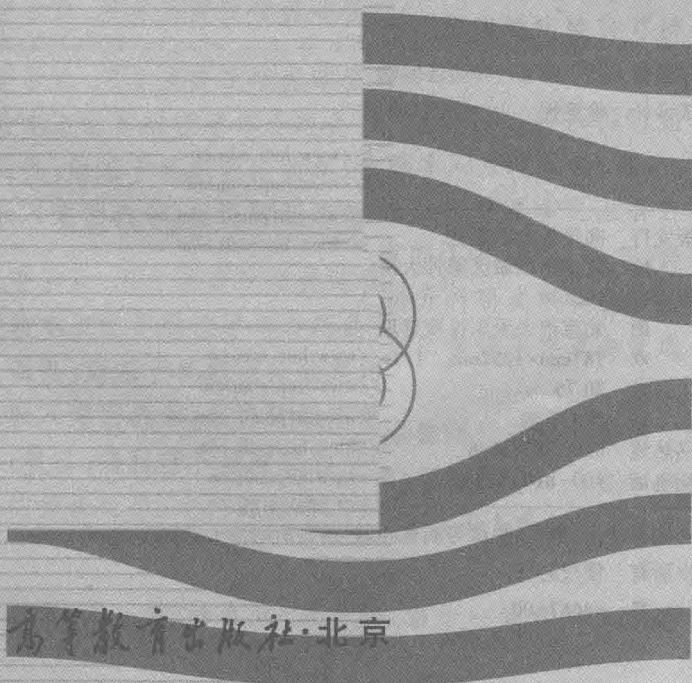
高等教育出版社

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

组织行为学

(第三版)

编著 李永瑞 章文光 于海波
王昌海 孙晓敏



高等教育出版社·北京

内容简介

本书是高等学校管理类专业基础课程教材。

本书由导论，个体行为基础，知觉与个体决策，个体差异与管理，价值观与态度，激励，群体行为基础，沟通、冲突与谈判，团队建设与管理，领导与领导理论，组织文化，组织变革与管理，压力管理 13 章组成。全书结合本土案例解读，较为全面、系统地诠释了组织中个体、群体行为规律及其对应的干预策略。

本书具有理论与实践并重，本土案例丰富，内容组织和编排方式特别注重与社会实践经验不够丰富的在校本科生认知能力特征尽可能契合等特点。其中团队建设与管理一章中“团队性向诊断与功能优化”部分有一定的原创性。

本书可供管理类专业本科生、研究生使用，也可供非管理类学生作为通识课程教材选用，还可用于各类管理者自学或管理者培训。

图书在版编目 (C I P) 数据

组织行为学 / 李永瑞等编著. --3 版.--北京: 高等教育出版社, 2017.11

ISBN 978-7-04-048667-4

I. ①组… II. ①李… 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 (2017) 第 243529 号

组织行为学 (第三版)

Zuzhi Xingweixue

策划编辑 刘 荣	责任编辑 刘 荣	特约编辑 吕培勋	封面设计 赵 阳
版式设计 徐艳妮	插图绘制 于 博	责任校对 殷 然	责任印制 尤 静

出版发行	高等教育出版社	网 址	http://www.hep.edu.cn
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		http://www.hep.com.cn
邮政编码	100120	网上订购	http://www.hepmall.com.cn
印 刷	北京市大天乐投资管理有限公司		http://www.hepmall.com
开 本	787mm×1092mm 1/16		http://www.hepmall.cn
印 张	20.75	版 次	2008 年 7 月第 1 版
字 数	500 千字		2017 年 11 月第 3 版
购书热线	010-58581118	印 次	2017 年 11 月第 1 次印刷
咨询电话	400-810-0598	定 价	39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 48667-00

第三版前言

组织行为学(Organizational Behavior, OB)是综合运用行为科学相关学科知识,采用系统分析方法,探究特定社会系统中个体、群体和组织行为表征及彼此之间的交互作用与不同层面绩效产出之间的关系,从而促使管理者更好地预测、引导和控制人们的行为以实现组织目标的一门学科。由于个体、群体和组织行为表征既是行为主体内生性的本真外显,又是其内生性与环境因素的交互融合,因此,组织行为学的内容大体上可一分为二:一是主要与行为主体本真外显对应的学科经典;二是主要与行为主体内生性和环境因素交互融合对应的学科前沿。

近年来,随着经济全球化的深入发展,尤其是包括中国在内的新兴国家的迅速崛起,以及即时通信工具的普及,组织行为学的理论基石发生了深刻的变化,不仅学科前沿呈现出日渐繁复之势,诸多学科经典也因此需要重新进行审视和修正。以西方人群为建构样本的经典管理理论对诸多非西方国家和地区,尤其是来自中国等新兴市场国家的群体的行为无法解释或解释不力,于是,以新兴市场国家人群和本土企业为研究对象的本土管理研究,日渐成为管理学知识的一个强劲增长点。

一方面,对于本土管理研究而言,由于本土文化既作为内生的自变量,又作为中介或调节的情境变量影响本土独特现象的形成和发展,因此,解构本土文化对本土人群认知方式和行为模式的影响程度及影响机制,是本土管理研究的最佳突破口。在这样的背景下,能反映本土文化背景下的行为主体与本土独特管理现象交互关系的“历史性”、“行动性”、“机制性”的定性案例研究方法,因其特别强调整体分析的规范性和环境敏感的重要性,对于破解当前我国转型期中各种各样的管理问题极为有效,尤其值得推崇。

另一方面,管理的本质在于探索组织在面对动荡和变革时如何保持足够的稳定性和可持续发展动力,这意味着管理教育当以培养人们适应变革并引领变革为其最终使命,而案例教学因其现实的仿真性和展现变革过程的鲜活性两大特征而备受管理教育的青睐。因此,将案例研究与案例教学融合,对于当前管理类课程的中国大学教师来说,是一个千载难逢的大好机会:第一,管理教育的本土性和管理学本身理论与实践良性互动的特征,必然要求我们在管理学上有自己的本土创见,而基于扎根理论的案例研究为这种创见的涌现提供了应有的工具理性;第二,将案例研究融入案例教学,也是检视管理研究成果的理论价值和实际意义,提升科研成果转化率的必然选择;第三,将科研和教学工作合二为一,节省了时间和精力,耗时费力的教学工作就会变成一种愉快的投资行为,这样的好事,何乐而不为呢?

基于如上认识,我们在本次修订时,特别强调了本土管理研究及对应案例的选择和更新。比如将第九章团队建设与管理导入案例,从原来的《兔子和狮子的故事》替换为《知人自知当学鲍叔牙》;第十一章组织文化的导入案例,从原来的《如何构建积极的社团文化》更新为《明基并购西门子:“闪败”于文化冲突》。

本次修订依然按照谁编写、谁负责的原则,第一章、第九章、第十章、第十一章和第十二章由

李永瑞副教授负责修订;第二章、第十三章由王昌海博士负责修订;第三章、第四章由于海波教授负责修订;第五章、第六章由孙晓敏教授负责修订;第七章、第八章由章文光教授负责修订。最后全书由李永瑞副教授负责统稿。

本次修订过程中,我的两位研究生吴璇和徐佩,在文字校对和润色等方面做了大量工作,徐佩协助我完成了第三版课件的制作。在此对她们的辛勤付出表示感谢。

由于编著者理论修养和实践经验的局限,本书必然存在种种不足和缺陷,敬请各位读者不吝指正。书中引用了大量前人研究成果,均已按照学术规范一一注明出处,并借此向所引文献的各位作者表示诚挚的谢意!如有个别地方因为年久无法查找而未标明出处或所标出处有误,敬请相关前辈及同仁见谅,并致信 liyongrui@bnu.edu.cn,我将在下次修订中一一添加标注或修正。在此要特别感谢上海财经大学国际工商管理学院余典范先生,同意我们引用他发表的文章中的一部分作为第十一章组织文化的章前导入案例。

本书得以如期出版,特别要感谢本书的编辑,是他们的不吝赐教和不断鼓励,才有机会与各位读者分享我们多年来在组织行为学教学上的一些心得体会。

李永瑞

2017年6月12日

于北京京师园寓所

第二版前言

光阴荏苒,岁月如梭。自2006年以来,我先后多次应邀在中国科学院心理学研究所、北京师范大学管理学院、浙江大学总裁进修班、LG商学院等单位开设“组织行为学”课程。由于每次授课对象的管理经验都有所不同,跨度从几乎没有任何管理经验的低年级本科生到管理经验极为丰富的上市公司高管,所以每次接到教学任务后,我都会有针对性地对当时国内外知名学者的同名专著或教材进行系统研读,并对授课学年发表在 *Journal of Applied Psychology* 等著名学术期刊上相关的专题进行综述,以汲取经典的及最新的组织行为学研究理论成果,然后结合学员情况和中国企事业单位管理实际,从问题描述、理论分析和对策建议三个层面来组织我的授课PPT——在每个专题的开始部分,我都精选能总领该专题的案例,通过案例的解读和讨论来推演并评点相关理论,继而结合学员认知能力特征和他们的主导需求与具体的教学目标,列出若干讨论问题,然后概要提升学员讨论成果,提出若干问题解决对策。

让我感到欣慰的是,学员们都很认同我的这种授课风格。于是在2007年5月,时任高等教育出版社教学服务中心主任的姜峰先生将我推荐给了高等教育出版社的相关编辑,他们对我为北京师范大学管理学院研究生开设的“组织行为学”课程的PPT进行全面审查后,决定在高等教育出版社出版教材。此后的一年多时间里,在北京师范大学管理学院章文光教授、于海波副教授、王昌海博士,北京师范大学心理学院孙晓敏副教授,中国人事科学研究院于欣博士等鼎力支持和精诚合作下,《组织行为学》于2008年7月正式出版。此后的几年里,该书多次重印,由此看来读者对该书有相当的认可度。但随着时间的推移,教材部分内容已显陈旧和过时,为此高等教育出版社于2011年7月正式向我提出修订的要求。

接到任务后,我们即开始《组织行为学》的修订工作。于欣博士因为工作变动不再从事组织行为学相关研究,申请放弃。她在第一版中所负责的组织文化一章(第十一章)的修订由我负责。章文光教授等人各自负责第一版中所负责内容的修订,最后由我统稿。本次修订工作的具体分工为:第一章(导论)、第九章(团队建设与管理)、第十章(领导与领导理论)、第十一章(组织文化)、第十二章(组织变革与管理)的修订由李永瑞副教授负责,在读研究生刘欣、孙岑、葛明磊、王倩和王茜茜分别参与了相关章节资料收集和文字校对工作;第二章(个体行为基础)和第十三章(压力管理)由王昌海博士负责;第三章(知觉与个体决策)和第四章(个体差异与管理)由于海波副教授负责;第五章(价值观与态度)和第六章(激励)由孙晓敏副教授负责;第七章(群体行为基础)和第八章(沟通、冲突和谈判)由章文光教授负责。

为了更好地回应“如何最大限度地激发和保护组织中个体工作的积极性、主动性和创造性”“如何有效平衡个性张扬与团队全面绩效提升之间的关系”“如何使个体的价值诉求和生涯规划与组织发展目标在方向上和步调上保持最大限度的协同一致”等组织行为最为基本的问题,我们依然沿袭第一版的编排体系,重点对明显过时的内容进行了全面的更新,并对少数章节(第九章和第十章)的结构作了较大的调整。但我们深深感到,落笔即为历史,同时限于

学识和视野所及,遗漏、错误之处在所难免,所以如果读者有任何建议,请随时与我联系:liyongrui@bnu.edu.cn.

李永瑞

2012 年 7 月 10 日

于京师园寓所

第一版前言

如何有效提高组织中个体及群体工作的积极性、主动性及创造性?如何有效平衡组织中个性张扬与团队绩效提升之间的关系?这是管理学所要回答的诸多问题中两个重要的问题。因为管理的本质就是对人的行为的管理。

要对人的行为进行有效的管理,必须对人的行为规律及其影响因素有一全面了解,因此,以个体、群体行为规律及其干预策略为主要研究对象的组织行为学,不仅是管理类各专业本科生、研究生的必修课,也是任何有志在管理上有所建树的成功人士的必修课。

要把这门课讲好,就会对教材建设及教学方法的改革提出新的要求。由于历史原因,国内很多大学的组织行为学教材多采用国外教材译著,不仅字句晦涩难懂,其中的案例更是与中国本土管理实际相去甚远。这对国内土生土长、毕业后大多要为本土企事业单位服务、几乎没有管理经验的在校大学生来说,总有种隔靴搔痒、隔河听歌的感觉,对其专业兴趣的培养、完善人格的养成,更是难上加难了。此外,由于受教材限制,教学方法大多采用以传统的理论讲授为主的填鸭式教学方法,缺乏对学生创新能力及解决问题能力的培养,这种教学模式培养出来的管理人才坐下来不能写,站起来不能说,走出去不能干,以致教育界对本科教育阶段是否应该设置管理类专业有争议。

而真正对国家经济发展起到积极推动作用的管理人才,必是既能“立地”又能“顶天”、理论与实践并重的能干会说者。所谓“立地”,就是熟悉本土管理实际;所谓“顶天”,就是理论基础扎实,能在最短的时间内准确定位本土管理情景中存在的具体问题,并运用相应的理论对其进行必要的分析,采用最优化的方法成功解决这些问题,并在此过程中学习、提升理论水平。

基于上述这些认识,我们在编写这本教材时,既强调基本理论的完整性,又强调基本理论与中国本土管理实际的有机结合;既强调组织行为学相关学科最新研究成果的汲取与借鉴,又强调中国传统智慧的古为今用;在体系设置上,充分考虑学生的认知特征,每章均由导入案例或导入问题引出,理论的诠释尽量采用本土案例及即问即答的方式完成,每章后附有思考题。由于受篇幅限制,原定在教材中出现的本章小结、各章配套供案例讨论用的拓展阅读材料全部放到本课程对应的网络平台上,感兴趣的读者可登录 <http://www.edures.com.cn:8080> 浏览相关信息。

全书共分十三章。第一章为导论,主要介绍了组织行为学研究的历史由来、主要相关学科及目前所遇到的挑战。第二章到第六章主要介绍了组织中个体行为规律及对应的干预策略,包括个体行为基础、知觉与个体决策、个体差异与管理、价值观和态度、动机及其激励。第七章、第八章主要介绍了群体行为规律及对应的干预策略,包括群体行为基础,沟通、冲突与谈判。第九章、第十章主要从团队优化角度介绍了组织中个体及群体行为的干预策略,也是本书的主要特色,包括团队性向诊断及功能优化、领导力测评与领导力训练。第十一章为组织文化,主要介绍了组织文化概论、组织文化的构建、组织文化与组织绩效、基于组织文化的人力资源管理体系建设等内容。第十二章为组织变革与组织发展,主要介绍了组织变革、组织变革的动力与阻力、组织发展

等内容。第十三章为压力管理,主要介绍压力与工作绩效、压力来源与识别、压力管理的方法等内容。

根据各编写者专业兴趣及特长,第一章、第九章、第十章、第十二章由李永瑞博士编写,第二章、第十三章由王昌海博士编写,第三章、第四章由海波博士编写,第五章、第六章由孙晓敏博士编写,第七章、第八章由章文光博士编写,第十一章由欣博士编写。全书由李永瑞博士主持编写并统稿。在读研究生肖智泓、秦娟、刘继东、李杨映雪、毕妍、肖国凤、夏立恒、李俊莉等人参与了部分章节资料的查阅与整理工作。

由于作者理论修养和实践经验的局限性,本书必然存在种种的不足与缺陷,敬请各位读者不吝指正。

李永瑞

2008年2月10日

于京师园寓所

目 录

第一章 导论	1	第七章 群体行为基础	152
第一节 组织行为学由来与演进	1	第一节 群体	153
第二节 组织行为学相关学科	13	第二节 群体凝聚力	165
第三节 学习并应用组织行为学	14	第三节 群体决策	169
第二章 个体行为基础	18	第八章 沟通、冲突与谈判	178
第一节 个体行为的生物学基础	19	第一节 群体沟通	179
第二节 个体行为的社会学基础	26	第二节 群体冲突	194
第三节 社会文化环境与个体行为	35	第三节 谈判	201
第三章 知觉与个体决策	44	第九章 团队建设与管理	205
第一节 知觉与社会知觉	45	第一节 团队及其基本特征	207
第二节 个体决策	54	第二节 团队的形成和发展	214
第三节 (社会)知觉与个体决策的关系	72	第三节 团队的建设与管理	223
第四章 个体差异与管理	74	第十章 领导与领导理论	228
第一节 个体差异概述	75	第一节 领导活动构成要素	230
第二节 气质与管理	76	第二节 领导理论及其演进	232
第三节 能力与管理	81	第十一章 组织文化	252
第四节 性格与管理	85	第一节 组织文化概述	254
第五章 价值观与态度	96	第二节 组织文化形成与传承	260
第一节 价值观与态度的基本概念和类型	99	第三节 组织文化变革	266
第二节 工作满意度——对待工作的态度	105	第十二章 组织变革与管理	271
第三节 组织承诺——对待组织的态度	120	第一节 组织变革概论	272
第六章 激励	124	第二节 组织变革模型	278
第一节 激励及其基本特征	126	第三节 组织变革管理	282
第二节 激励的需要理论	129	第十三章 压力管理	292
第三节 激励的期望理论	133	第一节 压力与工作绩效	293
第四节 激励的公平理论	135	第二节 压力来源与识别	300
第五节 目标设置、目标管理与员工激励	140	第三节 压力管理的方法	306
第六节 工作设计与员工激励	144	参考文献	311

第一章 导 论

【学习目标】

1. 了解组织行为学研究的历史由来；
2. 掌握组织行为学概念，并了解其主要关联学科；
3. 了解当前组织行为学研究所面临的主要挑战；
4. 理解、学习和应用组织行为学的意义和作用。

【本章关键词】

组织行为学 (Organizational Behavior, OB)

泰勒的科学管理 (Taylor's Scientific Management)

霍桑实验 (Hawthorne Experiment)

X 理论 (X-theory)

Y 理论 (Y-theory)

第一节 组织行为学由来与演进

一、什么是组织行为学

“真理掌握在少数人手里”与“人民群众的集体智慧高于一切”，哪个更正确？如何有效解决管理中“众口难调偏要调众口”的问题？“一流企业卖标准、二流企业卖技术、三流企业卖产品”的背后究竟蕴藏着什么样的个体及组织行为逻辑？同工同酬一定有效吗？怎样才能最大限度激发和保护组织成员工作的积极性、主动性和创造性？所有的冲突都是有害无益的吗？领导能力是天生的还是后天培养的？如何对领导力进行有效测评和训练？如此等等。对类似问题的回答，就是组织行为学这门课程所要探讨的问题。

(一) 组织与组织行为

1. 组织

组织概念有广义和狭义之分。广义上的组织是指由诸多要素按照一定的方式相互联系起来的系统。狭义上的组织是指人们为实现一定的目标，互相协作结合而成的集体或团体，如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。在现代社会生活中，组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元，也是社会存在和运行的基础。

2. 组织中的管理者

根据对组织的定义，公司、学校、医院、军队、零售店、警察部门、地方政府机构等都是组织（罗宾斯，2008）。在这些组织中，管理者通过计划、组织、领导和控制，来达到工作目标。

美国管理学家弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)等人就成功管理者(根据他们在组织中的晋升速度来衡量)、有效管理者(根据他们工作的数量和质量、下属的满意程度和承诺程度来衡量)和普通管理者在相关管理活动上所分配的时间和精力进行调查,结果发现,尽管所有的管理者工作都包括如下四项活动:① 传统的管理:决策、计划和控制;② 沟通与交流:交换日常信息并处理书面资料;③ 人力资源管理:激励、处分、冲突管理、人员安置和培训;④ 社交交往:社会化活动、政治活动以及和外部的相互交往。但他们在这四项活动上所分配的时间和精力的权重并不相同,具体见表 1-1。

表 1-1 不同管理者在四项管理活动上的时间分配比较

项目	普通管理者	成功管理者	有效管理者
传统的管理	32%	13%	19%
沟通与交流	29%	28%	44%
人力资源管理	20%	11%	26%
社交交往	19%	48%	11%

从表 1-1 中可以看出,成功管理者把更多的时间花费在社会交往上,在人力资源管理上的投入时间比例最小。有效管理者在沟通与交流上花费的时间最多,而花在社会交往上的时间最少。这一发现对“晋升是以工作绩效为基础”的假设提出了挑战,生动展示了“社交技能和政治技能对组织内部的发展起着重要作用”的事实(罗宾斯,2008)。

3. 组织行为

组织是由个体和群体组成的,因此组织行为可分为个体行为、群体行为和组织行为三个层面。个体行为包括个体的知觉、价值观、态度、情绪、个性、意志等要素;群体行为主要包括群体中个体决策和行为之间的相互影响,特别是领导者对追随者的影响,并进而影响个体、群体和组织绩效的关系;组织行为主要探究组织结构、组织变革与发展、组织文化,以及组织创新与对应的绩效之间的关系。

(二) 组织行为学的概念

组织行为学的概念至今依然仁者见仁、智者见智。本书将组织行为学(Organizational Behavior, OB)定义为综合运用于个体及群体行为相关的各种学科知识,综合采用定性与定量相结合的方法,研究组织系统中个体、群体、组织及其相互关系的行为规律,从而提高管理者预测、引导和控制相关行为主体的行为的能力,以更好更快地实现组织目标的一门科学。由此看来,组织行为学研究的终极目标是组织绩效的提升,而组织绩效的提升有赖于管理者对组织中个体及群体行为的预测和引导能力的改善,所以,个体及群体行为规律就是组织行为学研究的基础。

二、组织行为学的由来

组织行为学的产生和发展,经历了一个漫长的理论准备与实践应用的演变过程,从时间顺序上大体可分为萌芽、发展和多元三个阶段。

(一) 组织行为学的萌芽时期

人类社会由农业文明向工业文明的迈进为组织行为学的萌芽提供了最强大的社会需求动

力。19 世纪中后叶,工业革命挟持着强大的资本力量向全球各个地区渗透,生产规模不断扩大,生产技术日益复杂,如何提高企业的运营管理水平,引起了理论界和实践界的普遍关注,并直接催生了组织行为学。这一时期有泰勒、法约尔、韦伯和福莱特等古典管理理论代表人物。

1. 泰勒的科学管理

弗雷德里克·泰勒(Fredrick Taylor,1856—1915)以定义“科学管理”而成名:“科学管理是通过对人 and 任务之间关系的系统研究,以重新设计工作流程来增加效率的一种管理思路。”泰勒本是一名工程师、经理,最终成为一名咨询师,专门教授管理者如何应用他的科学管理技术。泰勒相信,随着劳动分工及专业化的逐步深入,工人生产单位产品或提供单位服务的时间和精力减少,生产效率提高。泰勒相信应用科学管理技术能够创建最有效的劳动力分工方式,而不是仅靠直觉或经验。基于他个人经验与对他人的观察,他总结了四条在工作场所增加效率的原则:

原则 1:研究员工完成任务的方式,并结合员工所有的非正式工作知识,不断体验和改善完成工作的各种新方法。

原则 2:将完成任务的新方法写成书面化的运作规则和标准。

原则 3:仔细挑选那些拥有与任务相匹配的技术和能力的员工,并按照既定的规则和标准来培训他们如何更好更快地完成任务。

原则 4:确立公平或可接受的任务完成水平,并开发一套支付系统以奖励完成或超过可接受水平绩效的员工。

截至 1910 年,泰勒的科学管理体系已闻名全美,并得到了实业界的普遍承认。不过,很多组织中的管理者只是有选择性地采用科学管理的新原则。这种做法最终导致了很多问题。比如,一些管理者虽用科学管理来提升绩效,但不采用泰勒所倡导的方式与员工分享这种改革的红利,他们只是简单地增加每位员工的工作量。很多经历过工作系统重新设计的员工发现,随着他们绩效的提升,管理者要求他们在同样工资的情况下做的工作越来越多。员工也意识到绩效的提升通常意味着更少的工作岗位和被解雇的可能性也随之增大,因为企业需要的员工越来越少了。另外,这种专业化、简单化的工作往往是单调重复的,员工们很难对这样的工作保持稳定的工作状态。

2. 法约尔的 14 项管理原则

管理过程之父亨利·法约尔(Henry Fayol,1841—1925),曾经担任法国最大的矿冶公司总经理达 30 年之久,基于其丰富的管理经验与极为敏锐的思考,他提出了诸多百年之后依然还深刻影响着管理实践的理论或观点。比如,法约尔提出了管理功能理论,认为管理功能包括计划、组织、命令、协调和控制。与之对应,他认为技术(设计制造)、商业(采购销售和交换)、财务(资金来源及使用计划)、安全(员工劳动安全及设备使用安全)、会计(编制财产目录,进行成本统计)和管理(核心)是企业管理的六项基本活动。尤其值得一提的是,法约尔认为管理不是专家或经理独有的特权和责任,而是企业全体成员(包括工人)的共同职责,只是职位越高,管理责任越大。特别值得一提的是,法约尔在实践基础上总结出 14 条管理原则,至今依然被奉为管理理论和实践的圭臬。

(1) 劳动分工(Division of Work)。通过分工来提高管理工作的效率,但“劳动分工有一定的限度,经验与尺度感告诉我们不应超越这些限度”。

(2) 权力与责任(Authority and Responsibilities)。有权力的地方,就有责任,要贯彻权力与责

任对等的原则,就应该有对应的奖励和惩罚制度。

(3) 纪律(Discipline)。纪律是企业与下属人员之间的协定和人们对这个协定的态度及其对协定遵守的情况,是企业兴旺发达的关键,没有纪律,任何企业都不能兴旺繁荣。

(4) 统一指挥(Unity of Command),是指一个下级人员只能接受一个上级的命令。

(5) 统一领导(Unity of Direction),是指一个下级只能有一个直接上级。

这两个原则之间既有区别又有联系。统一领导原则讲的是组织机构设置的问题,即在设置组织机构的时候,一个下级不能有两个直接上级。而统一指挥原则意指组织机构设置以后运转的问题,即当组织机构建立起来以后,在运转的过程中,一个下级不能同时接受两个上级的指令。

(6) 个体服从整体利益(Subordination of Individual Interest to the General Interest)。一个组织谋求实现总目标比实现个人目标更为重要。领导应公正地协调每个下属同整个集体之间不同方面的利益,并适时进行监督。

(7) 报酬(Remuneration)。确定人员的报酬要首先考虑员工的最低生活消费和企业的基本经营状况,然后根据员工的劳动贡献来决定适当的报酬方式。

(8) 集权或分权(Centralization or Decentralization)。组织权力集中和授权应掌握在一定的程度内,视管理人员的个性、道德品质、下级人员的可靠性以及企业的规模、条件、环境等情况来确定。

(9) 等级链(Scalar Chain/Line of Authority)。从最高级别到最低级别的各级领导、管理人员之间应该建立关系明确的权威等级链结构,以保证上下沟通顺畅。

(10) 秩序原则(Order)。秩序原则包括物品的秩序原则(每一件物品都应放在它应该放的地方)和人的社会秩序原则(把合适的人安置在合适的岗位上)。

(11) 公平(Equity)。“公平”就是“公道”(按已定的协定权变地处理问题)加上善意地对待雇员。雇员只有感觉受到平等的对待后,才会以忠诚和献身的精神去完成他们的任务。

(12) 人员的稳定(Stability of Tenure of Personnel)。一个人从适应岗位到熟练岗位工作,需要时间。

(13) 首创精神(Initiative)。给员工发挥主动性、首创精神的机会是一种有力的刺激和强大的推动力量。管理者必须大力提倡员工认真思考问题和鼓励其创新的精神,同时应使员工的主动性受到等级链和纪律的规制。

(14) 团队精神(Esprit de Corps)。管理者需要确保并提高劳动者在工作场所的士气,个人和集体都要有积极的工作态度。

3. 韦伯的官僚制

德国哲学家和社会学家马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)将“官僚制”这一术语引入了组织研究中。其要义如下:

(1) 组织成员有明确的分工和责任;

(2) 组织逐级报告的结构意味着多数雇员要向另一个人报告,并且可能对他人负有管理责任;

(3) 为保证任务进展顺利,组织设计了自己的规则和程序;

(4) 组织成员在组织层级中职位存在的必要性取决于组织中其他职位的价值诉求;

(5) 受组织目标的责任感驱使,组织成员需以无私、非情绪化的方式行事。

值得一提的是,最近几年来,“官僚制”的名声不佳,被冠以该字样的组织或流程往往与坐享其成、效率低下和态度冷漠等字眼联系在一起。这种负面含义并非韦伯本意,更不应该与他的思想混为一谈。韦伯认为组织在不同程度上都是官僚性质的,官僚制可使组织运营得更有效率。

20 世纪初叶以来,随着大型组织的不断壮大成长,组织管理的官僚制倾向日渐显现。工作专业化必然导致工作流程及管理制度的复杂化。当然,官僚制也有一些缺点,比如,如果雇员发现规则和程序是无助或是不合理的,甚至是在压制个人工作的积极性和创造性的时候,他们就会心生不满。一般来说,当组织经营环境稳定且可预测时,官僚制更有利于高层管理者在产品定位和市场投放等方面做出更有效的决策。如今大多数组织都处于激烈竞争的环境中,其中许多组织还有赖于复杂技术的应用,在这样的背景下,组织成员内生的支持性态度和行为对组织的成功尤其关键。与以前大为不同的是,管理人员对员工所应该拥有的有关顾客、产品和市场的方方面面都应该驾轻就熟。

虽然,韦伯的官僚制思想迄今仍大放其彩,但通过对官僚制的不断强化来提高组织效率的观点却不那么盛行了。事实上,当代一些学者认为,为了维持组织的高绩效,应该减少官僚气息,给组织留下一些思考和自我发挥的空间。

4. 福莱特的组织研究

玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett, 1868—1933)是在“科学管理”理论和“行为科学”理论之间起着桥梁作用的美国管理学家。她大部分关于管理的著作都和管理者应该如何对待员工的行为有关,都是针对泰勒忽视组织成员主观能动性的导向而提出的。她指出,管理应该包含管理者允许员工参与工作并创新。泰勒从不建议管理者应该让员工设计分析他们自己的工作,以鉴别更好的执行任务的方法,甚至从不过问员工对工作感觉如何。他们只是让时间和动作专家来分析员工及其工作。相反,福莱特则认为员工最了解他们自己的工作,所以应该让他们参与到工作分析中来,管理者应该允许他们参加工作设计及个人的潜能识别和激发过程。

福莱特建议:“权威应该由知识决定……不管是标准之上还是之下。”换句话说,假如员工有相关知识,那么他们比管理者更能掌握工作流程,而管理者只能作为教练或者支持者——而不是导师或监督者。在做这番论述的时候,福莱特希望看到自我管理团队和授权的意义。她意识到不同部门的管理者之间的沟通对决策的重要性。她倡导“跨职能”——不同部门的成员在一个跨部门的团队里共同工作来完成某个项目——一种在今天应用得越来越多的组织形式。她建议用知识和技能而非从职位层级上得到的权威来决定谁来做领导。正如今天的很多组织研究者一样,她也相信权力是流动的,权力应该流向那些能够帮助组织更好地实现目标的人手中。福莱特认为,为了提升组织管理的有效性,要用水平的眼光来看待权力而不是用一种垂直的命令链去固化它。

由此可见,泰勒、法约尔、韦伯等人倡导的古典管理理论,试图通过建立科学的管理制度、周密的计划和刚性的组织结构来解决当时组织,特别是企业扩大化生产及生产效率提升所面临的问题,这些理论对组织行为中个体因素和群体因素,以及彼此之间的关系对组织绩效影响并未引起应有的重视。虽然福莱特在前人基础上有所突破,提出了以人为本的观点,但由于企业之间的竞争还不够激烈,相关学科的发展也还不够成熟,所以这一时期对组织行为学的研究是不全面的,还有待于随着管理实践的丰富和相关学科理论的发展而发展。

（二）组织行为学的发展时期

组织行为学发展时期的核心标志是理论界和实践界开始重视组织中个体和群体,以及彼此之间关系对组织绩效的影响,最典型的事件当属霍桑实验及对应的人际关系论的提出。组织行为学作为一门独立的学科日渐获得独立地位,有赖于理论界和实践界对人性,对个体行为,进而对群体行为和组织行为的影响因素的重视并试图诠释其内在机理。

1. 霍桑实验与人际关系论

霍桑实验是指1924—1932年,美国哈佛大学心理学家梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)等人在美国西部电力公司(the Western Electric Company in the USA)所做的研究,与其他大多数组织和管理的研 究一样,其研究目的就是遵循古典方法,拟对生产效率的影响因素进行探索并寻求提升工人绩效产出之法。然而,这项研究却取得了意外的结果(布鲁克斯,2011)。

1924年11月,霍桑工厂内的研究者在本厂的继电器车间开展了厂房照明条件与生产效率关系的实验研究。研究者预先设想,在一定范围内,生产效率会随照明强度的增加而增加。但实验结果表明,不论增强或减弱照明强度,都可以提高效率(有两个女工甚至在照明降低到与月光差不多时,仍能维持生产的高效率)。随后,研究者又以工资报酬、福利条件、工作与休息时间比率等作为自变量,探究这些变量对生产效率的影响,但也没有得到预期的结果。研究人员觉得实验毫无意义,纷纷退出实验小组。霍桑实验陷入了困境。1927年,梅奥率领的哈佛实验小组与公司的研究人员成立了一个新的研究小组,开始了霍桑实验的第二个阶段。

从1927年8月至1928年4月,他们以“继电器装配组”和“云母片剥离组”女工为实验组,通过改变或控制一系列福利条件重复了照明实验。结果发现,在不同福利条件下,工人始终保持了高效率。研究者从这一事实中意识到,工人参与实验的自豪感极大地激发了其工作热情,促使小组成员培养出一种高昂的团体精神。这说明工人的士气和群体内的社会心理气氛对生产效率的影响更为显著。

在此基础上,梅奥等人在1928—1931年又对厂内2100名工人进行了采访,开展了一次涉及面很广的关于士气问题的研究。起初,他们按事先设计的提纲访谈,以了解工人对工作、工资、监督等方面的意见,但收效不大。后来的访谈改由工人各抒己见。由于此举既满足了职工的尊重需要,又为其提供了发泄不满情绪和提合理化建议的机会,工人士气因此高涨,生产效率大幅度提高。

为进一步探索群体内人际关系与生产效率之间的联系,研究小组在1931—1932年进行了对群体的观察研究。结果发现,正式群体内存在非正式群体,这种非正式群体既有无形的压力和自然形成的默契,也有自然的领导人,约束着每位成员的工作行为。

梅奥等人在霍桑的研究表明:

- (1) 实验组工人受到的关注导致了生产效率的提高;
- (2) 古典理论家对人类复杂的多种需求重视不够;
- (3) 工人所在的群体能通过非正式群体机制来对工人施加社会压力,进而影响他们的产出水平,从而控制工人产量;
- (4) 工人知道产量的提升并不对应着奖金的增长——对个体施加社会压力比关注工作效率的管理措施更有效(布鲁克斯,2011)。

人际关系学派的出现,使人们对人的本性及其与组织绩效之间的关系有了新的视角,也为管

理理论和管理实践的发展开辟了新的视角,同时为行为科学的产生提供了新的契机。随后许多学者拓展了人际学派的研究,比如赫茨伯格(Herzberg),强调在动机体系中内在需求的重要性,还有麦克里兰(McClelland),认为管理者的风格反映了他对下属的态度。麦格雷戈(McGregor, 1960)提出的 X 理论和 Y 理论在这个领域至今依然久负盛名(布鲁克斯,2011)。

2. 组织行为学成为专门的学科

美国管理学家莉莲·吉尔布雷斯(1878—1972)首次使用了管理心理学这个名词,她是随泰勒一起研究科学管理的弗兰克·吉尔布雷斯(1868—1924)的妻子。随后 1960 年莱维特为《心理学年鉴》所写的一篇文章的标题中首次采用了组织心理学这个名词。在该文中,他对社会心理学,尤其是群体心理学在企业管理中应有的地位给予了特别的强调。

1960 年,美国心理学协会第十四分会——工业心理学会改名为工业和组织心理学分会,其目的是强化比个体差异测定更广泛的组织问题的研究。随着这一学科从个体到群体的研究,再到组织的研究的演变,其研究和实验机构也发生了变化,它从各大学的心理学院系转入管理学院系。20 世纪 50 年代末,这些学院在组织教师队伍时更多吸收了社会心理学家、社会学家和人类学家。从这批学者中产生出来的研究项目,开始取名为组织行为学。这一名称进一步强调了组织的概念,同时明确它不是任何单独哪一门学科的产物。从此以后,组织行为学这一名称就被沿用至今(荆学民,2005)。

从工业心理学、管理心理学、组织心理学到现在的组织行为学这一学科称谓的变化,反映了组织行为学研究领域的发展过程。

3. 麦格雷戈的 X 理论、Y 理论

1960 年,道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964)在他所著《企业中的人的方面》一书中,提出了有关人性的两种截然不同的观点:一种是消极的 X 理论(X-theory),另一种是积极的 Y 理论(Y-theory)。通过观察管理者对待员工关系的不同行为方式,麦格雷戈发现,管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的,而管理者又根据这些假设来决定他们对下属的不同行为方式。

X 理论以如下四个假设为基础:

- (1) 员工天生不喜欢工作,只要有可能,他们就会逃避工作。
- (2) 由于员工不喜欢工作,因此管理者必须采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标。
- (3) 员工只要有可能就会逃避责任,安于现状。
- (4) 多数员工喜欢安逸,没有雄心壮志。

信奉 X 理论的管理者关注开发规则、标准操作程序、设计严密的奖惩机制来管理并控制组织成员行为。他们认为授权在管理员工行为上是无效的,因为员工缺乏基本的合作意识。所以,持这种观点的管理者把自己定位为员工行为的监管者。

与 X 理论对人性假设较为消极的观点相对照,麦格雷戈还提出 Y 理论。该理论基于如下四个假设:

- (1) 员工视工作如休息、娱乐一般自然。
- (2) 如果员工对某些工作作出承诺,他们会进行自我指导和自我控制,以完成任务。
- (3) 一般而言,每个人不仅能够承担责任,而且会主动承担责任。