

21世纪卓越人力资源管理与服务丛书

广  
广

会鼎力推荐

# 组织行为学

(第5版)

陈国海◎编著

清华大学出版社



人力资源管理与服务丛书

# 组织行为学

(第5版)

陈国海◎编著

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

“组织行为学”是现代管理科学的一门核心课程。本书研究并回答了工作组织中的个体、群体行为模式是怎样的，它们之间如何互动，个性如何影响工作绩效，如何激励员工，如何应对组织的环境变化进行组织变革等。本书详细论述并分析了组织中的各种现象，其内容包括组织行为学概述，知觉、归因理论与个人决策，个性与心理测验，价值观与态度，激励理论及其应用，群体心理与行为，管理沟通，权力与政治，领导理论，组织文化，组织变革与发展，员工心理健康等共12章。

本书语言通畅、条理清晰、结构严谨、例证风趣、体例活泼，既方便教师教学，增加课堂教学气氛，提高教学效果，也方便学生自学，十分适合作为经管类专业的本科教材或者企业员工的自学读物，也适合作为MBA、EMBA和经管类研究生“组织行为学”或“管理心理学”课程的教材或辅助教材。

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/陈国海编著. —5版. —北京:清华大学出版社, 2018

(21世纪卓越人力资源管理与服务丛书)

ISBN 978-7-302-49566-6

I. ①组… II. ①陈… III. ①组织行为学-研究生-教材 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第027373号

责任编辑: 邓 婷

封面设计: 刘 超

版式设计: 楠竹文化

责任校对: 赵丽杰

责任印制: 刘海龙

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印装者: 北京密云胶印厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×230mm 印 张: 28.75 字 数: 577千字

版 次: 2003年8月第1版 2018年3月第5版 印 次: 2018年3月第1次印刷

印 数: 1~6000

定 价: 54.80元

产品编号: 068872-01

## 第5版前言

本教材主要为我国全日制普通院校和职业院校经济、管理、心理专业本科或研究生教学和企业员工自学而作，其结构完整、内容充实、例证丰富、体例活泼、方便教学，每章节的正文内容除了做到少而精外，还可通过扫描各章节末尾的二维码获取思考练习、管理游戏、心理测试、案例分析、录像教学、讨论辩论的内容，以使课堂教学形式多样化，更好地增强了师生互动性。本书受到许多高等院校教师、学生和社会读者的喜爱，自2003年6月出版以来，迄今已经是第5版，总发行量近二十万册。因为本书每年影响着数以万计的在校大学生、研究生和企业员工，笔者应当履行自己的社会责任，尽力完善它。为了寻找和发现本书的优点和不足，以便在第5版中扬长避短，笔者在改版之前曾与十多所高校使用本书的教师进行了面谈或者电话访谈。

### 一、教材特色

本教材力求在以下六个方面做出特色。

#### （一）内容新颖，科学严谨

本教材尽量反映学科的最新发展动态，反映时代的特色。它融合了作者近年来的研究成果，如管理者气质类型调查、中国主要劳动力价值观调查、集体主义和个人主义价值观、洞察力、内部语言，以及幽默作为个性和领导者的特质；同时吸收和参考了近几年国内外较新的科研成果，如非理性决策理论、互动公平、变革型领导、心理契约、组织承诺、组织公民行为、情绪劳动、积极组织行为学。每章正文的理论阐述尽量做到少而精，内容尽量做到与时俱进。第5版的第一章增加了“创业组织行为学”；第三章增加了“韦氏智力测验”和“背景调查”；第四章增加了“GLOBE 团队文化评估的九个维度”；第五章增加了“合伙人制激励”和“积分制管理”；第八章增加了“组织内的政治行为”。此外，还对每章的例证做了较多更新，替换成了知名企业的例证，方便学生理解。

笔者主要做了如下工作，以使本教材更加科学严谨：① 每章的后面都附有相应的参



考文献。引用的标识是参考文献著作者姓名加上带括号的发表年份。参考文献标明组织行为学的各种理论特别是经典理论以及各种例证、案例及其他资料的出处。② 认真梳理了每个章节简明扼要的逻辑结构,对部分内容进行了重写。比如,第二章的“个人决策风格”;第四章的“员工工作满意度的现状”;第六章的“有效团队的特征”;第七章的“跨文化沟通”;第九章的“女性领导”“道德的领导”“对新型员工和新生代员工的领导”;第十章的“组织文化的影响因素”;第十一章的“组织变革的目标”;第十二章的“员工心理咨询”。③ 对每个学科术语进行推敲和认真界定。④ 每章均有学习目标、引例和本章小结。

## (二) 例证说明, 通俗易懂

本教材在每个章节正文中都适当采用了一些小例子(用“例证”的专栏标明)来说明相应的概念、原理和方法。这些例证占用了正文的部分版面,内容通俗易懂,旨在介绍企业或者其他组织管理心理和组织行为的某个方面的事件和具体做法,能够较好地帮助学生理解和接受教材所阐述的概念、原理和方法。这些例证对于缺乏企业实践和工作经验的高校学生而言启发很大,对具有一定工作经验的企业员工也有借鉴作用。除介绍外资企业或者跨国公司的例证外,本教材还特别介绍了一些中国本土企业的真实例证。第5版中的很多例证与前4版有所不同,所以前几版的一些例证可以为教师课堂教学资料所采用。

为提高本教材的可读性和易理解性,笔者做了如下两个方面的工作:① 对于比较深晦难懂的内容采用通俗的语言加以说明;② 请了多名同学阅读本书的部分章节,认真听取他们的意见和建议,并据此适当做了修改。

## (三) 思考练习, 作业布置

本教材为每章都设计了相应的思考练习题,题型包括简答题、是非判断题、单项选择题和多项选择题(这些练习题可通过扫描章后相应的二维码获得)。课堂上,教师可以有效地通过习题检查学生的学习情况,同时也有助于学生自我检查对教材内容的掌握情况。本教材还从理论结合实际的角度,设计了作业。教师可布置作业,学生课后完成调研或者作答之后提交评分,作为总评成绩的一部分。本书所有的是非判断题、单项选择题、多项选择题及部分管理游戏的参考答案可通过扫描本书封底后勒口上的二维码获取。

## (四) 心理测试, 管理游戏

本教材为每章都设计了相关的心理测试,供学生自测或教学时使用(可通过扫描章后相应的二维码获得)。每种心理测试尽量注明完成该测试大约所需要的时间,师生在使

用时可根据需要和时间加以选择。本教材提供的心理测试内容比较新颖,经过笔者测试和修订,具有较好的信度和效度,并尽量提供相应的常模,供解释测试结果时参考。比如,应对幽默量表和60道题“大五”人格量表。这些量表内容简洁,可操作性强。鉴于篇幅的关系,第5版在第4版的基础上适当删除或者替换了某些心理测试。

体验教学是管理学科教学的一种重要方法。本教材在贯彻体验教学方式的时候,力求采用游戏、情景模拟、角色扮演、户外拓展等多种形式的身心互动,在教师的引导下让学生充分体悟组织行为学的一些基本原理和规律。本教材尽量为每章设计与本章内容相关的管理游戏(可通过扫描章后相应的二维码获得),教师可根据场地、器材和时间加以灵活选择。如果对教学中使用的某个管理游戏不熟悉,应该认真阅读游戏规则,并且在课前精心准备,还可进行必要的预演。

### (五) 案例分析, 讨论辩论

本教材中选用的案例主要根据知名企业的案例改编而成,力求简洁短小,每个案例尽量不超过两千字。案例可供课堂或者课后讨论。课前可要求学生预习,使学生熟悉案例背景材料和内容,这样有利于节约课堂讨论时间,提高课堂教学效率。第5版保留了第4版中的部分案例,增加了一些反映时代特色的知名企业案例或经典案例,囿于篇幅限制,每章仅提供1个案例。未保留的第4版的一些案例(如第十二章的“台积电员工帮助计划”)仍可以使用。

根据每个章节的热点、难点、兴趣点,还尽可能地每章提供了讨论辩论题(可通过扫描章后相应的二维码获得)。教师授课时可重点围绕这些问题组织学生展开讨论或者辩论。辩论时可将整个班级或者部分同学分为正方和反方两组,教师或者选举出来的学生则作为主席或者协调人。这些讨论题或辩论题还可以放到局域网,让师生参加线上讨论。

### (六) 从我做起, 学以致用

这个特色主要是针对当前工商管理毕业生“眼高手低”“理想化”“知行脱节”“缺乏实际工作经验”的现状而提出来的一个课题。结合本课程,首先是结合大学生生活、学习、实习、社团活动及勤工俭学和高校管理的实际,设计相应的例证、思考练习题和讨论辩论题。思考练习题专门设置了“学以致用”题型,这种题型可以作为学生的课外作业,也可以供课堂讨论。其次是注意在正文内容上,增加了如何将现有理论和知识应用到实际中的方法指导。比如,第五章“如何应用内容型激励理论”“构建有效的激励系统”“激励理论的跨文化适用性”,第七章“有效沟通和改善沟通”。其目的是想通过这些环节,使学生生活学活用,提高他们分析问题和解决问题的能力,提高课程教学和培训的实际效果。

因为版权问题,第5版仅提供了一个录像教学(录像教学6-1:三个和尚的故事)。

## 二、教材教法

为了帮助教师们更好地使用本教材,特提出如下五点建议,供参考。

### (一) 坚持少而精的教学原则

本课程教学安排一般每周2~4学时,总课时为36~72学时。教材共有12章,内容比较充实和丰富,要在有限的课时内将教材的全部内容讲完,确实很难做到。因此,教学时要明确每章的重点和难点,以少而精的教学原则来开展教学工作。按照1:1的课外学时要求,布置学生课后阅读、作业、讨论和拓展训练。本教材的某些内容与其他课程(如人力资源管理、管理学原理)的内容有所重复,但侧重点有所不同。比如,谈到激励时,重点在于激励理论和实践对于员工心理动机和需求、心理感受(如公平感)、心理期望、行为改变和塑造等的探究;谈到组织文化时,组织文化的心理功能、组织社会化过程和组织公民行为是重点内容;谈到领导理论时,基于行为科学的领导理论是重点内容。为督促和检查学员阅读和自学教材,可采用单元测验(如每3章为一个单元)。

随着课程教学改革的深化,减少课时、提倡学生自主学习已经成为一种趋势。为此,可引导学生进入一些辅助网站自修学习,可采取观看教学录像、模拟测试、线上讨论、课外阅读、微视频等多种形式自学。

### (二) 平衡使用多种教学方法

本教材的一大特色就是提供了多种教学方法的选择,包括讲授、课堂讨论辩论、案例分析、管理游戏(拓展训练、角色扮演)、心理测验、抽查提问、单元测验、录像教学、课堂展示。一些教学方法本身也有选择,比如每章提供1个案例分析题、1~2个心理测试题、1~2个管理游戏。由于专业背景和经验不同,每位教师均有自己独特的教学风格和偏好。比方说,心理学专业出身的教师可能偏好使用心理测验,而管理学专业出身的教师偏好使用案例分析。为达到较好的教学效果,建议教师平衡使用多种教学方法,而不要过多地使用某种教学方法。

### (三) 认真做好案例分析

课前可要求学生预习,使学生熟悉案例背景资料和内容,这样有利于节约课堂讨论时间,提高课堂教学效率。课堂上可让学生自由组合进行讨论,最好每组都有不同个性的同学,每组人数限定为5~6人为宜,讨论后每组需推选至少1名代表发言。对案例分

析, 尽量要求学生做到: ① 理论联系案例, 运用所学理论分析案例; ② 紧扣所讨论的问题和案例实际, 避免泛泛而谈; ③ 自圆其说, 逻辑条理清晰。教师要积极引导由脑力激荡(即大家出点子), 到评估选择(对各种观点、想法和方案进行评估、批判, 选出其中较好的), 再到延伸提升(即通过进一步查阅图书馆和数据库、访谈、讨论和交流等方式获取新的资料和信息, 使对问题的认识达到螺旋式提升的目的)。教师就每个案例分析题制作相应的 PPT, 补充案例描述缺失的信息, 提出案例分析的主要思路和方法, 阐述案例分析的基本理论和工具, 鼓励学生创新, 提出延伸的问题引导学生进一步思考和讨论。

#### (四) 开展小组演讲和调研

小组演讲(Group Presentation)是一种很好的教学形式。可以将班级分为若干小组, 教师拟定题目或者由小组自行选定题目, 内容和形式根据教学目的可以多样化, 如案例讲解、专题内容(如心理契约)讲解、拓展训练、典型例证等。小组成员协作分工, 每组限定 10~15 分钟时间演讲。它有助于培养学生的团队合作精神和口头表达能力, 也有助于对组织行为学领域的某些问题做更深入的了解和探讨, 因此特别适合本科生或者硕士研究生的课程教学。对于有限的课堂时间以及中等规模的班级(30~50 人), 建议每组选定的题目要小, 做到小题大做, 每个小组演讲时间尽量控制在 8~10 分钟。

到学校、企事业、政府调研是将组织行为学课程理论联系实际的重要环节, 它有助于学生了解各种组织丰富多彩的管理现状和实际, 弥补课堂上感性材料的不足, 并深化对组织行为学理论的认识。可以采用个人或者小组的形式开展调研, 提交调研报告或者案例研究报告。调研的选题可以考虑组织行为学领域的一贯和核心问题, 如激励机制和方法、领导风格、人与组织的匹配、组织沟通, 也可以考虑一些热点问题, 如金融危机下的裁员心理辅导、雇主品牌危机、知识型员工和新生代员工管理。

#### (五) 理清课程思维方式和课程学习地图

组织行为学课程有其独特的思维方式, 这就是组织行为学的一般模型(包括自变量、因变量和协变量之间的关系), 它帮助我们可以有效地探讨和构建实际案例问题的解决思路和方法。这种思维方式可以贯穿于各章节的教学, 引发学生的思考, 如要提高领导行为有效性, 领导应当表现出什么样的行为才是恰当的?

此外, 有一些主线可以贯穿于各个章节中, 因此每个章节并不是孤立的。比如, 知觉(个性知觉、人际知觉、团体知觉、政治知觉、领导知觉、组织知觉), 管理制度和行为的心理效应以感知规律为基础; 又比如, 个性, 它基本上也可以贯穿后面的各章, 这是因为个性是个体的核心特征, 而群体和组织离不开个体。比如, 不同个性的个体的激



励、不同的个性在群体和组织中的作用、不同的个性在权力与政治中的作用、领导特质理论、个性作为组织变革和发展的阻力和助力等。

### 三、其他事宜

本教材由广东外语外贸大学陈国海教授（博士）独立撰写和统稿。在本教材修改的过程中，一些老师提供了宝贵的意见和建议，甚至包括案例分析题。他们是广东外语外贸大学张兴贵、袁登华，广东金融学院李培祥，成都理工大学周斌，天津外国语学院高嘉勇，华南理工大学广州学院朱江、田在兰，福建工程学院戴雯，中国传媒大学何一冰，桂林理工大学覃燕，湖南科技大学黄甜，内蒙古工业大学李静薇等老师。另外，王艳虹、徐雯雯、汤玲、袁赛、郑风云、罗婉春、林岚、潘涛、陈思璇、陈新禄、潘丽英、陈顺禄等同学协助查找资料、画图、校对和排版，制作配套教学 PPT，一些同学认真阅读了第 5 版初稿，并提出了宝贵的意见。在此，笔者对他们宝贵的建议和帮助表示衷心的感谢。笔者还要感谢购买和使用本教材的所有教师、学生和读者们，正是你们的支持和鼓励才使得第 5 版有了诞生的机会。

通过访问清华大学出版社网站（<http://www.tup.com.cn>）和扫描本书封底后勒口的二维码可获取本教材的 PPT 演示文稿。因教材内容所限而无法写入的一些资料（包括教学大纲、考试大纲、优秀成果展示、论文、调查报告、例证、管理游戏、专题索引、考试试卷、单元测验题、习题解答、图片、推荐阅读书目、参考文献、经典实验和研究、个别录像资料、推荐网站、教学录像、讲座），教师在使用本教材的过程中如有需要，可与笔者联系，笔者的电子邮件地址为 [gdhrs@vip.163.com](mailto:gdhrs@vip.163.com)。

由于水平、时间和精力的限制，书中难免会有疏漏和不完善之处，欢迎读者对本教材提出批评与建议。

陈国海

广东省人力资源研究会秘书长

广东外语外贸大学商学院教授

香港大学心理学博士

2018年1月8日

# 目 录

<b>第一章 组织行为学概述</b> .....	1
第一节 组织行为学的发展.....	2
第二节 组织行为学的概念、作用和研究方法.....	9
第三节 积极组织行为学的兴起.....	17
本章小结.....	22
案例分析 1-1 荷米公司.....	23
本章参考文献.....	24
<b>第二章 知觉、归因理论与个人决策</b> .....	27
第一节 知觉与社会知觉.....	28
第二节 归因理论.....	37
第三节 洞察力.....	41
第四节 个人决策.....	44
本章小结.....	53
案例分析 2-1 你会继续投资吗.....	53
本章参考文献.....	54
<b>第三章 个性与心理测验</b> .....	56
第一节 个性与个性理论.....	57
第二节 个性与职业的匹配.....	63
第三节 心理测验.....	72
本章小结.....	80
案例分析 3-1 乔布斯——有缺口的完美人生.....	81
本章参考文献.....	83

<b>第四章 价值观与态度</b> .....	85
第一节 价值观.....	86
第二节 态度及其改变.....	92
第三节 工作满意度.....	106
第四节 组织承诺.....	117
本章小结.....	122
案例分析 4-1 价值 2 亿美元的工作态度.....	123
本章参考文献.....	125
<b>第五章 激励理论及其应用</b> .....	128
第一节 内容型激励理论.....	129
第二节 过程型激励理论.....	139
第三节 激励理论的应用.....	154
本章小结.....	171
案例分析 5-1 阿里巴巴如何激励员工.....	172
本章参考文献.....	174
<b>第六章 群体心理与行为</b> .....	178
第一节 群体基本概念.....	179
第二节 群体动力.....	191
第三节 团队建设.....	202
本章小结.....	215
案例分析 6-1 虚拟环境下的工作团队.....	216
本章参考文献.....	218
<b>第七章 管理沟通</b> .....	220
第一节 组织沟通原理.....	221
第二节 群体决策.....	234
第三节 改善管理沟通.....	244
本章小结.....	258
案例分析 7-1 迪特尼公司的沟通机制.....	259
本章参考文献.....	260
<b>第八章 权力与政治</b> .....	263
第一节 权力.....	264

第二节 政治 .....	272
第三节 性骚扰 .....	285
本章小结 .....	291
案例分析 8-1 新东方高层内斗 .....	292
本章参考文献 .....	293
<b>第九章 领导理论</b> .....	295
第一节 领导概述 .....	296
第二节 领导特质理论 .....	300
第三节 领导行为理论 .....	307
第四节 领导权变理论 .....	311
第五节 领导理论的新发展和应用 .....	316
本章小结 .....	323
案例分析 9-1 华为总裁任正非的特质 .....	324
本章参考文献 .....	327
<b>第十章 组织文化</b> .....	330
第一节 组织文化概述 .....	331
第二节 组织文化的作用 .....	345
第三节 塑造完善的组织文化 .....	350
第四节 组织公民行为 .....	362
本章小结 .....	366
案例分析 10-1 华为的企业文化建设 .....	367
本章参考文献 .....	370
<b>第十一章 组织变革与发展</b> .....	372
第一节 组织变革与发展概述 .....	374
第二节 组织变革的力场分析 .....	383
第三节 组织变革方式与组织发展干预技术 .....	394
本章小结 .....	402
案例分析 11-1 海尔的组织变革之路 .....	402
本章参考文献 .....	404

第十二章 员工心理健康	406
第一节 员工心理保健	407
第二节 员工援助计划	426
第三节 员工心理咨询	434
本章小结	444
案例分析 12-1 广州地铁车务中心 EAP 项目实践	445
本章参考文献	447



## 组织行为学概述



### 学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 了解组织行为学的发展背景；
2. 了解霍桑实验对组织行为学发展的影响；
3. 掌握组织行为学的概念；
4. 了解管理心理学与组织行为学的联系与区别；
5. 掌握组织行为学的研究方法和模型；
6. 了解积极组织行为学和心理资本的概念。



### 引例

#### 福特的积极心理管理法

福特汽车公司的创始人老亨利的儿子亨利·福特二世对于职工的心理状况十分重视。他曾经在大会上说：“我们应该像过去重视机械要素取得的成功那样，重视人性要素，重视员工的心理状况，让员工拥有积极的心态面对工作，这样才能解决战后的工业问题。”亨利二世说到做到，他任命贝克为总经理，来改变公司职员消极怠工的局面。亨利二世还亲自听取员工的意见，并积极、耐心地着手解决一个个存在的问题，让员工感到企业的温暖，同时也给予员工袒露心声的机会。亨利二世还和工会主席一道制定了“雇员参与计划”，在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”，并鼓励员工共同解决问题，以

激发员工的智力和自我效能感。工人们有了发言权,不但解决了他们的问题,更重要的是对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。

从引例我们可以看到,员工的积极心态对于企业的发展有着举足轻重的作用。那么,企业应该如何衡量员工的心理状况并采取相应措施来培养员工的积极心态呢?这正是组织行为学需要探讨的一个重要问题。

组织行为学的发展有近百年的历史,可以追溯到早期的工业心理学。人际关系理论及行为科学的发展奠定了组织行为学学科形成的基础。从20世纪60年代作为独立的学科,到80年代分化,再到21世纪初兴起积极组织行为学,至今其重点关注的问题既有一贯的核心问题,也有一些热点问题。从20世纪70年代末期到现在,组织行为学在中国得到了一定程度的发展,但与西方发达国家特别是美国的研究水平相比仍存在一定的差距。组织行为学与管理心理学既有联系,又有区别。对组织行为学的教学和实际应用,应该首先掌握其基本模型。

## 第一节 组织行为学的发展

自20世纪初以来,组织行为学的发展主要划分为以下四个阶段:①以泰勒为代表的经典科学管理理论阶段(1900—1927年);②以霍桑实验开始的人际关系理论以及后来的X理论—Y理论阶段(1927—1965年);③以权变态度和方法来看待人及其组织行为的阶段(1965—2000年);④积极组织行为学和创业组织行为学阶段(2000年至今)。

### 一、组织行为学的早期研究

组织行为学得以发展的一个重要原因是心理学在工商业的应用能够有效地提高生产效率。在19世纪末和20世纪初,提高生产效率成为一个非常突出的社会问题,它主要表现为如下两个方面。

一方面,提高劳动生产率有助于缓解早期工业社会劳资关系的矛盾。在早期的工业社会,成本最小化、利润最大化是资方的目标,而提高工资福利待遇以及改善工作条件是劳方的要求。资方追求利润和效益,劳方期待劳动回报和公平、满足生活和人性方面的需求。劳资矛盾的加剧,如引发的大规模罢工、关闭工厂甚至流血冲突等,使得劳资双方两败俱伤。在资本主义发展的早期特别是资本的原始积累阶段,劳资矛盾非常突出。解决劳资矛盾的一个重要方法是提高劳动生产效率。劳资双方不应该为争夺少得可怜的、

相对固定的利益而无休止地争斗，而应该设法提高生产效率，进而提高产出和利润，提高工资和改善条件。只有这样，劳资双方的日子才好过。

另一方面，第一次世界大战期间，提高劳动生产率有助于满足军需物资生产的需要。当时各交战国的男性青壮年大量应征入伍。工厂由于缺乏熟练工人，除雇佣大量妇女外，还不得不采取加班加点、延长劳动时间等办法来增加生产。但延长劳动时间增加了工人的疲劳度，还是达不到提高工作效率的目的。这就引起了对疲劳的研究，如英国就专门设立了疲劳研究所。

“科学管理之父”泰勒（F. W. Taylor, 1856—1915）最早采用科学方法研究工人的工作效率问题。他在美国伯利恒钢铁厂对工人实行严格管理，并用计件奖励工资激励工人努力生产。他运用“时间—动作分析”的方法进行了大量的试验，提出了“劳动定额”“工时定额”“工作流程图”“计件工资制”等一系列科学管理制度和方法（Taylor, 1964），工人按他设计的工具和操作方法进行劳动，工作效率成倍提高。

被人们称为“工业心理学之父”的雨果·芒斯特伯格（Hugo Münsterberg, 1863—1916），在其 1913 年出版的具有里程碑意义的《心理学和工业效率》一书中首次明确提出，他的目标在于发现：① 如何使人们的智能与其所从事的工作最适合；② 在什么样的心理条件下，才能从每个人的工作中获得最大和最令人满意的产出；③ 企业如何去影响工人，以便从他们那里获得最好的结果。

芒斯特伯格的著作得到莉莲·吉尔布里斯（L. M. Gilbreth, 1878—1972）创新思想的补充。在其 1914 年出版的《管理心理学》（1980）一书中，吉尔布里斯就想把早期的心理学概念应用到科学管理实践中去。她关心工作中人的因素。她强调，在应用科学管理原理时，必须首先看到工人，并且要了解他们的个性和需要。工人很多的不满，并不是因为工作的单调，而是因为管理人员对工人的关心不够。她首次提出“管理心理学”的概念，力图把早期心理学的概念应用到管理实践中去，但这在当时并未引起人们足够的重视。

另一位主张把心理学应用到管理方面的重要的早期管理心理学家是沃尔特·斯科特（W. D. Scott, 1869—1955），他于 1900 年获得了心理学博士学位，写过许多关于把心理学概念应用于广告和市场销售方面的书（1908），还包括一些关于有效选拔人才等人事管理实务方面的著作（1961）。

第一次世界大战期间，兵员选拔的需要也推动了组织行为学的发展。各交战国为了有效地使用兵员资源，需要对应征入伍的大量兵员进行甄别和选拔。这有力地推动了心理学的人员测评研究。如第一次世界大战期间，美国就有很多心理学家被征召从事兵员的选拔工作。第一次世界大战之后，心理学家设计的人事测评方法和技术很快就被应用于工业界，成为选拔工人的重要手段。此外，从 20 世纪 20 年代起，人们开始逐步认识到心理学在工作环境研究中的作用越来越重要，工业心理学开始兴起。这里所指的工业

心理学是指以企业中的人—机关系、人际关系和人—工作环境关系作为研究对象的学科(朱祖祥, 2001)。由于工业心理学与组织行为学在内容上相互交叉和渗透, 因此工业心理学的兴起和发展极大地促进了组织行为学的发展。

## 二、霍桑实验的影响

1927—1932年, 埃尔顿·梅奥(Elton Mayo, 1880—1949)、罗特利斯伯格(F. J. Roethlisberger, 1898—1974)和其他一些人在西方电气公司的霍桑工厂进行的实验对组织行为学的发展产生了巨大影响。早在1924—1927年, 美国国家研究委员会就与西方电气公司合作, 开展了一项研究, 以确定照明和其他条件对工人和生产率的影响。他们发现, 对实验小组的照明, 无论是增强还是减弱, 生产率都有所提高。在研究人员打算宣布整个实验失败之际, 哈佛大学的埃尔顿·梅奥却看出某些不寻常的东西, 便和罗特利斯伯格以及其他一些人继续进行研究。改变实验小组的照明度, 改变休息时间, 缩短工作日和变换有鼓励性的工资制度, 似乎都不能解释生产率变化的原因。于是梅奥和他的研究人员得出结论, 必定有其他因素在起作用。他们认为, 生产率的提高是由一些社会因素在起作用, 如士气、劳动集体成员之间满意的相互关系(一种归属感)以及有效的管理。这一类的管理工作, 要求了解人的行为, 特别是集体行为, 并且通过这样一些个人之间的处事方法, 如激励、劝导、领导和信息交流等方式开展管理工作。上述实验小组所出现的现象, 基本上是由于受人“注意了”而引起的, 这些现象通称为“霍桑效应”(Mayo, 1960; Roethlisberger, 1941; Roethlisberger & Dickson, 1966)。

霍桑实验及早期人际关系学家提出了许多关于组织中人的行为的概念, 其中引人注目之处包括如下七个方面: ① 企业组织不仅是一个技术—经济系统, 而且是一个社会系统; ② 个体不仅受经济奖励的激励, 而且受各种不同的社会和心理的影响; ③ 企业中存在着“非正式组织”; ④ 强调“民主”而不是“独裁”的领导模式; ⑤ 强调参与管理, 重视在组织等级中各层次之间建立有效的沟通渠道; ⑥ 管理者不仅需要有效的技术才能, 而且需要有效的社会才能; ⑦ 组织成员都可以通过满足某种社会—心理需要来调动工作的积极性。

### 例证 1-1

#### 霍桑实验中的电话线圈装配工实验

这是霍桑实验中最主要的一项。为了研究非正式组织的行为、规范及其奖惩对工人