 普通高等教育“十二五”规划教材

组 织 行 为 学

主 编 朱秀峰

副主编 王永泉

参 编 方 宏 钟娜娜 侯锦昌 李圆圆

高培涛 周安忠



北京
师 范 大 学 出 版 集 团
北 京 师 范 大 学 出 版 社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 朱秀峰主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-303-19503-9

I. ①组… II. ①朱… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 227897 号

营销中心电话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com>
电子信箱 zhijiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京市海淀区新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印刷: 北京东方圣雅印刷有限公司
经销: 全国新华书店
开本: 787 mm×1092 mm 1/16
印张: 13.5
字数: 220 千字
版次: 2015 年 10 月第 1 版
印次: 2015 年 10 月第 1 次印刷
定 价: 25.00 元

策划编辑: 周光明 责任编辑: 周光明
美术编辑: 高 霞 装帧设计: 国美嘉誉
责任校对: 陈 民 责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

第二版前言

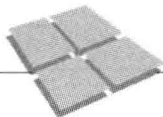
在高职高专的管理类教材中，“组织行为学”属于应用范围广、应用性强的一门基础课程。本书第一版出版后得到了读者的广泛好评，第二版是在第一版的基础上进行修正与完善。在“第二章一个体行为的基础”中新增加了“第二节一个性因素”以使本章体系更为完整。在第三章、第四章中也增加了一些新的知识。

本书第二版的编写贯彻了“准确”、“精简”、“实用”、“新颖”的原则。所谓“准确”就是对概念、理论的讲授要正确无误、严谨；所谓“精简”是指体系简练，语言精炼、不拖泥带水；所谓“实用”是指完全改变传统教材以理论论述为主的思路，在每一章开头配有“导入案例”，书中尽量通过例证阐明所要论述的观点，在每章的最后配有相关“案例分析”、“游戏”和“思考分析题”，在巩固所学理论知识的基础上，提高综合分析问题、解决问题的能力，加强知识应用技能的培养，引导读者学以致用；所谓“新颖”是指在书中尽可能体现近几年国内外组织行为学的最新的理论观点和研究成果，努力反映管理领域的新变化，且注重知识的趣味性和启发性，提高读者的学习兴趣。

本书在内容体系的安排上，依据内容的逻辑关系分为四部分。第一章是第一部分，介绍了组织行为学的基本概念和发展历程；第二部分是个体行为，包括第二至五章，主要介绍了个体心理行为的基本理论、规律及其应用；第三部分是群体行为，包括第六至九章，主要介绍了群体的基本理论、群体与团队的区别、领导行为、权力与冲突；第十章是第四部分，主要介绍了组织设计和组织变革。

本书由山东女子学院、山东省经济管理干部学院、山东省农业管理干部学院、山东省教育学院、山东建筑大学、济南教育学院等校的老师编写而成。朱秀峰负责编写每一章和第六章，并对第二章、第三章、第四章的部分内容进行了修订与添加，方宏编写第二章和第四章，钟娜娜编写第三章和第五章，侯锦昌和李圆圆分别编写了第七章和第十章，高培涛编写了第八章，周安忠编写了第九章，王永泉负责大纲的拟定和全书的统稿工作。

本书修订版在编写的过程中，参考和借鉴了大量国内外组织行为学的优秀成果，在此表示衷心的感谢。



本书修订版的出版得到了北京师范大学出版社周光明老师的大力支持，在此表示诚挚的谢意！

另外，感谢宋传珍、苗盼、刘娟、李向滨、孙春燕、田珊、赵蕾、朱红祥、席颖等同仁，她们为本书的再版提供了大量的素材和相关建议。

由于编者水平有限，书中难免有不妥指出，敬请读者提出批评与建议。

编者
2015年7月

目 录

第一章 组织行为学的概念及发展	
.....	(1)
第一节 组织行为学的概念	... (2)
第二节 组织行为学的发展	... (9)
第二章 个体行为的基础 (14)
第一节 传记特点 (16)
第二节 个性因素 (18)
第三节 能力 (22)
第四节 气质、性格和人格 (27)
第三章 知觉、个人决策和情感
.....	(37)
第一节 知觉 (38)
第二节 个体决策 (47)
第三节 情感与情商 (49)
第四章 价值观、态度和工作满意度	
.....	(60)
第一节 价值观 (62)
第二节 态度 (67)
第三节 工作满意度 (76)
第五章 个体的需要和激励 (83)
第一节 需要 (84)
第二节 基本的激励理论 (85)
第三节 激励理论的应用 (89)
第六章 群体行为的基础 (95)
第一节 群体的概述 (96)
第二节 群体行为的静态研究 (101)
第三节 群体行为的动态研究 (106)
第四节 群体中的人际关系 (111)
第七章 工作团队和沟通 (123)
第一节 工作团队 (124)
第二节 沟通 (130)
第八章 领导 (140)
第一节 领导概述 (141)
第二节 经典领导理论 (143)
第三节 现代领导理论 (156)
第九章 权力与冲突 (165)
第一节 权力 (166)
第二节 冲突 (171)
第十章 组织设计与改革 (182)
第一节 组织设计 (184)
第二节 组织变革 (190)
参考文献 (197)

第一章 组织行为学的概念及发展

>>> 学习目标

- 掌握组织行为学的有关概念
- 掌握人类行为的一般规律
- 了解组织行为学的发展

>>> 能力目标

- 通过知识学习提升组织管理能力
- 提高分析行为基本规律的能力

>>> 导入案例

【案例】

巨浪公司

在朋友陆侃的建议和帮助下，乔刚终于有了自己的公司——巨浪公司，一家从事建筑供应业务的公司。

开始时，因业务很少，需要靠开发商陆侃的帮助，巨浪公司才能运转。一年后，乔刚认识了建筑行业联合会理事长，拿到了一个大型住宅项目的供货合同。由于做得出色，得到了开发商的高度赞扬。从此，巨浪迈入了高速发展阶段。

三年后，公司的人数增加到50人。与此同时，公司出现的许多问题。让乔刚担心陆侃的问题，陆侃要求巨浪公司在极短的时间内供应一批紧缺物资，但因无能为力，乔刚未答应，两人反目成仇；第二个问题是，乔刚发现自己已无法直接指挥货物的供应，自己的大多数时间被处理文件占用；第三个问题是，虽任命了两位公司元老任业务经理，但自己依然掌握着工作计划、任务分配等所有事项的决策权；最让乔刚不安的是，公司的绝大多数合同还是通过他的人际关系获得的。

最近发生的几件事情使乔刚感觉到问题的严重性。第一，一位重要用户打电话抱怨巨浪不能及时供应关键物资，表示今后不再合作；第二，几个优秀的员工同时提交了辞呈；第三，会计报告显示，公司的营业额和利润出现了明显的下降。



1. 乔刚遇到了哪些组织行为管理问题?
2. 乔刚应如何解决面临的问题?

第一节 组织行为学的概念

组织行为学是关于如何改善行为的科学。对于什么是组织行为学,国内外学者从不同的角度、不同的侧面都有不同的理解,但综合起来有两个方面的含义:一是研究分析组织中的行为;二是提高管理者解释、预测、影响组织行为的能力。因而,我们将组织行为学定义为:综合运用各种与人的行为有关的知识,采用系统分析的方法,研究各类组织中人的工作行为规律,从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力,以便更有效地实现组织目标的一门学科。按照美国著名管理学家斯蒂芬·罗宾斯的说法,组织行为学是一个研究领域,它探讨组织中的个体、群体以及结构对组织内部行为的影响,以便运用这些知识来改善组织的有效性。组织行为学主要关注:第一,人们在组织中的行为是如何影响组织绩效的。第二,组织是如何影响组织中的个体和群体行为的,希望通过对组织行为的分析研究,能够解释和预测组织成员为什么会有这样的行为,以及在特定的情景下会采取什么样的行为。第三,把整个组织放在大的环境下,分析、解释组织与环境的关系,探讨影响组织变化的因素,寻找提高组织绩效的方法。

为了更好地了解组织行为学,我们还需了解什么是组织、什么是行为、什么是组织行为。

一、什么是组织

(一)组织的定义

组织的定义虽然多种多样,但最易让大家接受和理解的是:组织是一些功能相关的群体组成的有共同目标的人群集合体。如工厂、商店、学校、医院、军队及社会团体都是组织。所有的组织都具有如下几个共同特征。

1. 目标

每一个组织都有明确的目标,如企业要使盈利最大化,学校要培养社会所需人才,医院要为病人提供优质的医疗服务。目标决定了所有组织作为社会组成部分存在的必要性与合理性。目标的作用是引导组织成员的行为,使大家协作一致,运用组织所拥有的各种资源,完成组织的使命与任务。

2. 资源

组织要想达到自己的目标,必须拥有相应的资源,如企业作为一个组织,它必须

拥有人员、资金、物资、技术、信息等各种资源。一个组织需要把所拥有的各种资源作为投入,通过转化,变成其他组织或个人所需要的各类产出(产品、服务),才能实现自己的目标,才能生存与发展。例如,医院拥有医护人员、医疗设备、货币资本等资源,通过医护人员的工作(治疗、护理)以及管理人员的协调、沟通工作(工作过程中利用医疗设备、货币资本),最终使患者解除痛苦,恢复健康。

3. 结构

在组织所拥有的各种资源中,最重要、最关键的是人力资源。因为人力资源能支配、使用其他资源,使其他资源发挥效用,从而完成组织的目标。组织是由人组成的系统。虽然每个组织人数的多寡各不相同,但都需要组织成员分工协作。组织需要科学地划分部门、划分层次;需要明确各部门、各层次的责任、义务、权利与利益;需要根据每一成员的才能安置工作,分配职务,并落实每一职位的责权利;组织还需要建立有效的沟通、协商机制。只有分工清晰、协作通畅,组织才能正常运作。

4. 环境

组织是一个开放系统。任何组织都离不开环境,离不开其他组织,都需要与环境进行物质、能量、信息的交换,都需要适应环境的变化。组织从环境中获得输入,经过一系列的转换,把输出送回环境。以彩电装配厂为例,工厂从供应商那里购买原材料,从银行那里获得贷款,从劳动力市场招聘人才,然后通过加工制造过程,生产出彩电,通过各级批发商、零售商把彩电卖给消费者来获取利润。离开了与其他组织或个人的相互作用,离开了环境,组织就无法生存下去。

(二)组织类型

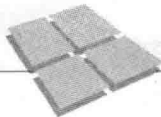
作为社会细胞的组织使命不同、大小各异,为了更好地理解各种组织,需要对组织进行恰当的分类,主要分类如下。

1. 根据社会功能分

根据社会功能不同,可将组织分成生产组织、政治组织、整合组织和模型维持组织。生产组织是指从事物质生产的制造型组织和服务型组织,如工厂、饭店等;政治组织是指为了保证整个社会达到自己的目标而进行权力分配的组织,如政府部门等;整合组织是指协调各种冲突,引导人们向某种固定目标发展的组织,如法院、政党等;模型维持组织是指维持固定的形式,确保社会发展的组织,如学校、社团等。

2. 根据组织成员的受益程度分

根据组织成员的受益程度,可将组织分成互利组织、商业组织、服务组织和公益组织。互利组织是指对所有参加者都有好处的组织,如党派、工会、俱乐部、退伍军人团体等;商业组织是那些从事工商活动的组织,如工厂、公司、企业、银行和垄断组织等;服务组织是指为某些社会人士直接服务的组织,如医院、大学、福利机构等;



公益组织是指为社会所有人服务的组织，如警察机构、行政机构、军事机构、科研机构等。

3. 根据控制成员的方式分

根据控制成员的方式，可将组织分成强制型组织、功利型组织和规范型组织。强制型组织是用高压威胁，甚至暴力等手段控制其成员行为的组织，如监狱、精神病医院等；功利型组织是以金钱或物质为媒介来控制下属行为的组织，如各种工商企业；规范型组织是用于在伦理道德或观念信仰等基础上形成的规范权力来控制成员行为的组织，如宗教团体等。

4. 根据组织人员的多少分

根据组织人员的多少，可将组织分成：小型组织（3～30人）、中型组织（30～1000人）、大型组织（1000～45000人）、巨型组织（45000人以上）。

5. 根据目标的不同分

根据目标的不同，可以把组织分为营利组织、非营利组织、公共组织。营利组织是以获利为主要目标的组织，如工厂、商店、商业银行、饭店、矿山、公司等。值得指出的是，改革开放以来，一些个人诊所、私立学校等组织已经成为营利组织。营利组织是现代社会的基石，它们以产品或服务来满足其他组织和个人的各种需求，并以纳税的方式支持其他组织的正常运行。非营利组织是指除公共组织外，一切不以营利为主要目标的组织，如国有医院、国有学校、各类社团、宗教团体、慈善机构等。非营利组织既是营利组织的重要目标市场，也承担着许多重要的社会职能，为其他组织提供独特的服务。公共组织是指负责处理国家公共事务的组织，如立法机关、司法机关、政府机关、军事机关等。公共组织代表公众通过运用法律、行政、经济等手段管理营利组织与非营利组织，使它们的运作符合国家与公众的利益。虽然公共组织是“组织之上”的组织，但也应遵循法律，努力达成自己的目标，不应过多干涉其他两类组织的内部事务。

此外，根据产权的归属，组织可分为公有组织与私有组织。公有组织如国有企业、集体企业、国有学校等，是归国家、全民或集体所有的组织；私有组织如私营企业、私立学校等，是归某个或某些公民个人所有的组织。

二、什么是行为

(一)行为的定义

行为是指人或动物表现的，和生理、心理活动紧密相连的外显的运动、动作或活动。人的行为的基本单元是动作，所有行为都是由一连串动作组成的。行为就是人的活动，按主体的不同分为个人行为、团体行为；按人类活动的不同领域分为管理行为、政治行为、社会行为、文化行为、战争行为。

(二)人类行为的一般规律

组织行为涉及组织雇员的多种行为。我国组织行为学家李剑锋博士根据对行为科学、心理科学研究的结果,把人类行为的规律归纳为以下8条。

1. 目标律

任何行为都指向一定的目标。目标是人们梦寐以求的预期结果,这些结果“拉动”人们付出努力去获得。目标可以是主体之外的任何客观事物,如金钱、住房、名车、职位、名誉等。

2. 动机律

任何行为均由动机“驱动”。动机启动并维持人类行为的生理、心理状态。这些生理、心理因素包括欲望、需要、兴趣、信念、情绪等。人的行为在动机的驱动下指向目标,目标获得后人会产生新的动机。

3. 强化律

如果某一行为达到了预期目标,或获得了意想不到的有利结果,则行为重复发生的可能性增大。预期目标或有利结果作为强化物增大了行为重复出现的概率。这就是强化律,又称结果律。行为是其结果的函数,是操作性条件反射理论的主要贡献。操作性条件反射理论是由杰出的行为主义心理学家斯金纳创立的(见[阅读材料 1-1])。虽然斯金纳是通过动物试验得出结论的,但是强化律也是人类行为的基本规律。

【阅读材料 1-1】

斯金纳箱

斯金纳的经典试验演示是通过斯金纳箱的按压门闩动作来完成的。他的箱子是为了去掉所有无关刺激而专门制造的。这一试验是把一只饥饿的老鼠放入箱内,并允许它自由探索。在探索过程中,老鼠或快或慢地、偶然地按压了一下能掀动食物仓的杠杆,于是一个食物小球就掉进盘内。在强化几次之后,条件反射通常就迅速地形成了。根据这项试验,斯金纳得出了结论:一个操作行为发生后,接着呈现强化刺激,那么这个操作再发生的强度(或频率)就会增加。由于多次的强化就会形成一种反应的储备,所以当停止供应食物后,饿鼠必然多次去按动门闩以期得到食物。按动门闩成了它得到食物的工具,也就是说在按动门闩和获得食物之间建立了“暂时联系”。在此,按动门闩的动作是条件反射,食物出现和吃食物对按动门闩的动作起了强化作用,门闩就是条件刺激。这种条件反射被称为工具性条件反射,也称为操作性条件反射。

4. 遗传律

一个人的行为特征部分决定于从父母双亲那里获得基因的状况。如果遗传基因有缺陷,将导致人类行为的变态。例如,先天愚型病人有严重智力障碍,是因为他们的第21组染色体不是正常的一对,而是三个。此外,有研究表明某些男性的社会行为(如暴力犯罪)可能与他们的性染色体中存在过多的X染色体有关。最后行为遗传学用



选择性繁殖实验证明了某些行为特征可以遗传给后代。所谓选择性繁殖，是指让具有很高或很低程度的某种特征的动物交配，在它们的后代中会出现具有类似高或低程度的这种特征的后代，让这些后代再繁殖。经过数代，会产生明显具有此特征的后代。

5. 差异律

人与人之间在能力、人格特质、价值观、工作态度、兴趣、信念、动机等方面存在显著的个别差异。这些个别差异源于遗传、环境、情景、活动、职业、家庭等方面的不同。组织成员的个别差异是劳动力多样性的重要方面之一。劳动力多样性还包括年龄、种族、民族、性别、教育、婚姻状况、工作经验、收入、宗教信仰等方面。一般认为，劳动力多样性有利于组织绩效的提高。

6. 环境律

人类行为除受遗传基因制约外，还受环境因素的支配。准确地讲，应该说一个人的行为特征取决于遗传与环境的相互作用。选择性繁殖实验也已证明了遗传的作用。越来越多的研究证明，人的行为不仅受出生后的家庭状况、教育过程、社会活动等环境的影响，而且与出生前的环境有关。虽然心理学家没有发现孕妇经常听音乐后代会成为天才，但证明了孕妇情绪过于激动会对后代的情绪特征产生影响。人在不同情境下的行为方式会发生变化，虽然一个人的人格、能力等是相对稳定的。不同的情境要求一个人表现内心不同的侧面，因此，不能仅仅根据一个人在某一场合的特殊表现推测他的全部行为特征。环境因素对某一具体行为具有约束作用。

7. 发展律

随着年龄的增长，出生后个体的行为会不断地发生变化，如能力的提高、性格的改变、知识的积累等。新精神分析学派的代表人物艾里克森把人一生的行为发展分成8个阶段，每一阶段都存在一种危机，若每一阶段的危机得到积极解决，则会产生良好的人格特质，并向下一阶段转折；如果不能得以积极解决，则会产生一些不好的人格特质。通过表 1-1 来对这 8 个阶段进行阐述。

表 1-1 人格发展 8 个阶段的危机和相应的人格特质

阶段	危机	年龄	人格特质	
			积极解决危机	解决危机失败
1	基本信任—基本不信任	1 岁前	希望	恐惧
2	自主—害羞、怀疑	1~3 岁	自我控制与意志	自我怀疑
3	创造—罪恶	4~5 岁	生活指向和目的	无价值感
4	勤奋—自卑	6~11 岁	能力	无能
5	自我认同—角色混乱	12~20 岁	忠诚	不确定感
6	亲密—孤立	21~24 岁	爱	泛爱(杂乱)
7	关心后代—自我关注	25~65 岁	关心他人	自私自利
8	自我整合—失望	66 岁后	智慧	失望和无意义感

第一阶段：基本信任—基本不信任(1岁前)。本阶段的儿童有强烈的依赖感、无助感，若得到精心的照料和仔细的呵护，婴儿会产生信任感；反之，婴儿则会产生不信任感。

第二阶段：自主—害羞、怀疑(1~3岁)。本阶段儿童学会走、爬、推、说话等行为，有自主活动的愿望。父母应注意保护儿童的自主性，限制太死或惩罚太严会使儿童产生怀疑和羞愧。

第三阶段：创造—罪恶(4~5岁)。本阶段儿童开始具有创造性思维与想象，以及不知疲倦的求知欲。父母应鼓励儿童的自我创新，如果经常对儿童采取讥笑的态度，儿童会产生罪恶感。

第四阶段：勤奋—自卑(6~11岁)。本阶段儿童开始上小学。在学习课程中，儿童产生了勤奋感。如果学习成绩不好，容易产生自卑感。

第五阶段：自我认同—角色混乱(12~20岁)。本阶段是青春发育期。青少年主要关心的是与自我感觉相比，别人对他的看法，以及前几个阶段学到的知识、技能与角色、职位的匹配。如果不符，则会产生角色混乱。如果一致，则会获得自我认同。

第六阶段：亲密—孤立(21~24岁)。本阶段只有具有自我同一的青年才敢与他人(包括异性)发生亲密关系。因为爱需要把自我同一与他人同一相融合。如果没发展出与他人亲近的能力，一个人将变得封闭孤单。

第七阶段：关心后代—自我关注(25~65岁)。本阶段是一个人的中年期。如果拥有了幸福、充实的生活，他将传给下一代。如果一个人不关心下一代，他将是一个自我关注的人。

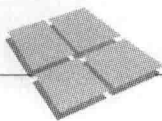
第八阶段：自我整合—失望(66岁后)。本阶段是一个人的晚年。如果前7个阶段能够顺利度过，一个人将会产生完善感、充实感，不惧怕死亡。否则，回顾过去，将会产生深深的失望。

艾里克森认为，每一阶段的危机如果得到积极解决，则会产生良好的人格特质；如果不能得以积极解决，则会产生一些不好的人格特质。

8. 本我律

虽然一个人在行动时考虑到法律与道德的约束，但在本质上个体只顾追求自己的利益、自己的目标。如果一个人的法律意识、道德良心薄弱甚至泯灭，他就会表现出自己的本来面目。一个群体、一个组织的情况亦是如此。这就是本我律。

“本我”一词借助了精神分析创始人弗洛伊德的概念。弗洛伊德认为人格由本我、自我、超我三部分构成。本我蕴藏着人们的本能冲动，以无意识的非理性冲动为特征，它按照快乐原则操作，不顾后果，寻求即刻满足。自我是在现实的需要与本我的非理性需要之间，起着中介的作用。它按照“现实原则”操作，为了在以后或者更合适的时候



间得到更大程度的满足，因此它往往推迟不合适的即刻满足。超我是受父母的教化和道德准则影响所形成的良心和理想自我，对自我进行监视和统制。

三、什么是组织行为

(一)组织行为定义

组织行为应当是指人们在作为组织成员时表现出的行为，但组织成员的行为并不完全属于组织行为。组织成员下班后的业余活动不是组织行为，如商场购物、公园散步、与朋友郊游、锻炼身体、谈恋爱、娱乐等都不属于组织行为。组织行为必须是组织成员在工作过程中表现出的行为。因此，准确地说，组织行为是指各类组织的每位成员在工作过程中表现出的所有行为，只要不是在工作中表现出的行为都不是组织行为。

(二)组织行为的种类

组织行为包括组织成员在工作中表现出来的各种行为。其分类如下：

(1)根据分析水平的不同，可把组织行为分成宏观组织行为和微观组织行为两种(图 1-1)。

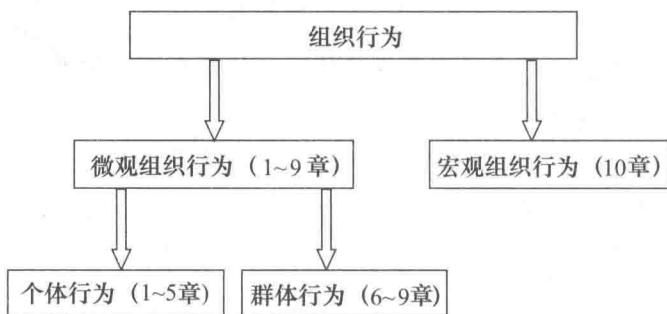


图 1-1 组织行为

①微观组织行为。微观组织行为是指组织内的某一个体或群体的行为。它包括：个体行为，如能力、人格、动机、压力、认知、学习等；人际行为，如沟通、领导、谈判等；群体行为，如群体动力、工作团队等。

②宏观组织行为。宏观组织行为是指所有组织成员作为一个整体活动时表现出的行为，如组织结构、组织文化、组织变革、组织发展、组织学习等。

(2)根据与组织目标的关系，可把组织行为分为正向组织行为和反向组织行为。

①正向组织行为。正向组织行为是指组织成员表现出的一切都利于组织目标实现的行为，如尽职尽责、遵守规章制度等。组织管理者必须注意采取有效的奖励措施奖励、鼓励、保护正向组织行为。

②反向组织行为。反向组织行为是指组织成员表现出的所有阻碍组织目标表现的

行为,如迟到、缺勤、偷窃、暴力、吸毒、欺骗等。组织管理者必须采取各种有效的惩戒措施抑制、消除或减少反向组织行为。

第二节 组织行为学的发展

以泰勒的科学管理理论、法约尔的组织管理理论、韦伯的组织结构理论为代表的古典管理理论的广泛应用,极大地提高了管理的效率,推动了生产力的发展。但它们有着共同的缺点,这就是轻视或忽视组织中人的因素问题,仅仅把人看作一台机器,而完全不考虑人是具有思想、感情、主观能动性的。泰勒等人提出的以“经济人”假设为依据的古典管理理论和由此而制定的以“物质奖励与惩罚”为基础的管理制度,已表现出很大局限性。面对新的挑战,管理实践呼唤新的管理理论,行为科学就是在这样的背景下诞生的。

一、霍桑试验与人际关系学说

在行为科学诞生之前,一些心理学家、社会学家就已经在着手研究工业生产中的行为问题。莉莲·莫勒·吉尔布雷斯就是一位心理学者,她在科学管理时代就将心理学引入管理之中,并发表了《管理心理学》一书。该书被认为是最早对工业生产中人的因素做出解释的著作之一。但以人为中心形成一门有影响的管理学科,则是以梅奥在西方电气公司的实验开始的。

乔治·埃尔顿·梅奥,原籍澳大利亚的美国行为科学家。在1924—1932年,梅奥曾参加在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的试验工作,即引起管理学界重视的“霍桑试验”。“霍桑试验”是由美国国家研究委员会和西方电气公司合作,在西方电气公司的霍桑工厂进行的一项研究试验。共分以下四个阶段:

(1)工场照明试验。研究人员希望由此推测出照明强度变化后所产生的影响。得出的结论是:工场照明只是影响员工产量的因素之一,而且是不太重要的因素。

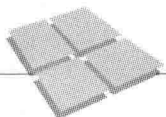
(2)继电器装配室试验。试验结果表明,由于督导方法的变更,使员工的态度改善,因而产量增加。

(3)大规模的访问与普查。研究者得出的结论是:任何一位员工的工作成绩,都要受到周围环境的影响。

(4)电话线圈装配试验。研究人员通过试验发现:团体不顾管理当局关于产量的规定而另外规定了团体的产量限额;工人们将上报的产量处理得平衡均匀,以免露出生产得太快或太慢的迹象;团体制定了一套措施来使不遵守团体定额的人就范;在正式结构中存在着其他小团体,即非正式组织。

霍桑试验的结论如下。

(1)职工是“社会人”。古典管理理论把人视为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的



唯一动力，生产效率主要受到工作方法和工作条件的制约。霍桑试验表明，职工不仅受金钱的影响，还受社会和心理影响，生产效率主要取决于职工的积极性，取决于职工的家庭、社会生活以及企业中人与人的关系。

(2)企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有特殊的感情、规范和倾向，左右着成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用，这是很不够的。非正式组织不仅存在，而且同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大影响。

(3)新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加，来提高工人的“士气”，从而达到提高效率的目的。生产率的升降，主要取决于工人的士气，即工作的积极性、主动性与协作精神；而士气的高低，则取决于社会因素特别是人群关系对工人的满足程度，即他的工作是否被上级、同伴和社会所承认。满足程度越高，士气也越高、生产效率也就越高。所以，领导的职责在于提高士气，善于倾听和沟通下属职工的意见，使正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。这样就可以解决劳资之间乃至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高效率。

以上即以霍桑试验为基础所提出的人际关系学说。它开辟了管理和理论的一个新领域，并且弥补了古典管理理论的不足，为以后行为科学的发展奠定了基础。

二、行为科学理论的发展

人际关系学说是“行为科学”管理学派的早期思想。在此基础上，科学家们开始考虑如何利用有关的科学知识来研究人的行为。1949年在美国芝加哥大学召开了一次跨学科的科学会议，参会人员包括哲学家、精神病学家、心理学家、生物学家和社会学家等，会议上，专家们讨论了应用现代科学知识来研究人类行为的一般理论，会议给这门综合性的学科定名为“行为科学”。在1953年美国福特基金会召开的各大学科学家参加的会议上，将其正式定名为行为科学。行为科学产生以后，主要沿着如下四个方向发展。

(1)关于人的需要、动机以及激励等方面的理论。这方面的代表人物和理论有：马斯洛的“需要层次论”；赫茨伯格的“双因素理论”；斯金纳的“强化理论”；弗鲁姆的“期望几率模式论”。

(2)关于被管理者的人性问题的理论。代表人物及理论学派有：麦格雷戈的“X—Y理论”；阿里克斯的“成熟——不成熟理论”。

(3)关于非正式组织与人际关系问题的理论。代表人物及理论学派有：卢因的“团队动力学理论”；布雷斯的“敏感性训练理论”。

(4)关于企业的领导方式、领导风格的理论。代表人物及理论学派有：坦南鲍姆和

施米特的“领导方式连续统一体理论”；里克特的“支持关系理论”；布莱克和莫顿的“管理方格理论”。

总之，行为科学学派强调从心理学、社会学的角度研究管理问题。它重视社会环境、人们之间的相互关系对于提高工作效率的影响。行为科学学派认为，生产不仅受物理、生理因素的影响，而且受社会因素、心理因素的影响。不能只重视物质因素、技术因素，而忽视社会因素、心理因素对工作效率的影响。简单地讲，行为科学学派重视人的因素，重视组织中人与人之间的关系，主张用各种办法调动人的工作积极性。总之，它强调以人为中心的管理。行为科学学派的出现也为组织行为学的形成开辟了道路。实际上，组织行为学就是强调以人为中心的行为科学学派在学科上的体现。因而，我们可以看到组织行为学是在第二次世界大战以后随着管理领域中行为科学学派的出现而产生的。同样组织行为学随着行为科学的不断发展而逐步完善，并形成了自己的理论体系。组织行为学已成为现代管理科学的重要组成部分，在现代管理理论体系中占有重要地位。

>>> 本章小结

通过本章的学习，我们应该对组织行为学的概念有一个较为全面的认识。组织行为学就是综合运用各种与人的行为有关的知识，采用系统分析的方法，研究各类组织中人的工作行为规律，从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织目标的一门学科。组织行为学研究的内容是如何改善组织行为，而组织行为是指人们在作为组织成员时表现出的行为。但无论组织行为还是普通行为都遵循八大规律：目标律、动机律、强化律、遗传律、变异律、环境律、发展律、本我律。组织行为学诞生于20世纪二三十年代，霍桑研究拉开了组织行为研究的序幕，并在日后逐渐完善了自己的理论体系。

>>> 开心一刻

1. 游戏

报数

游戏规则和程序：

- (1) 在全班中选出两个较有权威的人做裁判；
- (2) 将剩下的人分为对等的两组；
- (3) 在每一组中推选出1名组长；
- (4) 组长各自规定自己组的报数顺序和注意事项；