

行为科学与企业管理

金 铭 编著

北京经济学院出版社

1988年·北京

《企业家丛书》编辑委员会

主 编 李盛平

副主编 贾 湛

编 委 丁 力 王 伟 王 凯

王 洁 刘晓兴 张家慈

杨河清 黄 冶 彭剑锋

薛 捷

行为科学与企业管理

Xingweikexue Yu Qiyeguanli

金 铭 编著

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

新华书店发行

北京经济学院出版社永乐印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.125印张 138千字

1988年8月第1版 1988年8月第1版第1次印刷

印数: 0 001—6 500

ISBN 7—5638—0037—9/F·30

定价: 2.45 元

目 录

第一章 行为科学是提高企业管理效能的

一种理论和方法…………… (1)

第一节 企业活力的源泉是什么…………… (1)

第二节 靠什么调动全体职工的积极性、智慧和创造力…………… (1)

第二章 行为科学是怎样形成和发展的 (一)

——从科学管理向行为科学过渡阶段…………… (7)

第一节 科学管理理论的兴起及其局限性…………… (8)

第二节 对行为科学产生有一定影响的观点…………… (10)

第三章 行为科学是怎样形成和发展的 (二)

——行为科学的前期——人际关系学说…………… (14)

第一节 梅奥和罗特利斯伯格的生平及著作…………… (14)

第二节 著名的“霍桑试验”…………… (15)

第三节 霍桑试验的总结…………… (21)

第四章 行为科学是怎样形成和发展的 (三)

——后期的行为科学…………… (26)

第一节 人需要激励…………… (27)

第二节 人性“善”、“恶”理论…………… (33)

第三节 正式组织中有“非正式组织”…………… (39)

第四节 什么样的领导方式最好…………… (46)

第五节 与行为科学有密切联系的其他学派和理论…………… (54)

第六节 行为科学与未来企业管理的发展趋势…………… (60)

第五章 个体行为——提高企业管理效能的决定

因素	(64)
第一节 人类行为有共同规律.....	(65)
第二节 个体行为的心理因素.....	(66)
第三节 自我意识与个体行为的关系.....	(89)
第四节 改变或提高人的行为能力必须加强学习 和提高技能.....	(91)
第六章 群体行为	(97)
第一节 群体的特征与功能.....	(97)
第二节 群体中的人际关系.....	(100)
第三节 群体对个体行为的影响.....	(111)
第四节 人际沟通与行为的关系.....	(119)
第五节 组织与个人的相互作用.....	(136)
第七章 领导行为	(147)
第一节 领导与领导行为.....	(147)
第二节 领导者的素质.....	(148)
第三节 领导行为与领导方式.....	(160)
第四节 领导者的权力和威信.....	(165)
第五节 领导效能.....	(167)
第八章 组织适应外部环境的行	(172)
第一节 组织与外部环境的关系.....	(173)
第二节 组织如何适应外部环境.....	(176)
第九章 行为科学与社会主义企业的思想政治 工作	(181)
第一节 行为科学具有二重性.....	(181)
第二节 行为科学与社会主义企业的思想政治 工作.....	(184)

第一章

行为科学是提高企业管理效能的一种理论和方法

第一节 企业活力的源泉是什么

企业是由人组成的社会经济组织，或者说是由人组成的群体或群体复合体。没有人的企业是不存在的。因此，一个企业有没有活力，不在于资金是否雄厚，设备是否先进，规模是否宏大，而在于领导和职工的积极性、主动性和创造性能否充分发挥。如果能够充分发挥，企业就有强大的活力，否则就缺乏活力。企业活力增强了，资金少也会合理使用资金、加速资金周转，“少花钱、多办事”，增加盈利，扩大资金积累。反之，即使资金多也会使之闲置、滥用，造成浪费、亏损，使资金越来越少，甚至赔光、负债。正是因为这样，所以说全体职工的积极性、智慧和创造力是企业活力的源泉，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节，是我国能否实现“四化”宏伟目标的关键，是能否建成具有中国特色的社会主义的前提和基础。

第二节 靠什么调动全体职工的积极性、智慧和创造力

既然企业活力的源泉是全体职工的积极性、智慧和创造

力，那么怎样才能使他们的积极性、智慧和创造力充分发挥出来呢？这涉及到许多方面的问题，如切实保障职工在企业中的主人翁地位；使职工的劳动和自身的物质利益紧密联系；使每一个劳动者都关心企业的生产和经营；各级领导和全体工人都为完成企业目标而贡献力量；有比较适宜的内外环境等等。为了做到这些，必须加强精神文明建设，提高人的素质，促进全面改革，发展社会主义现代化事业。同时，也有必要正确地吸收和运用行为科学的一些理论和方法，提高管理水平、以便更好地调动脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。这是因为，“行为科学主要是有关对工作环境中和个人的行为进行分析和解释的心理学和社会学学说。……它强调的是试图创造出一种最优工作环境，以便每个人既能为实现公司的目标，又能为实现个人的目标而有效地作出贡献。”（引自《国际管理词典》关于行为科学的解释）

以上解释说明，行为科学是一门应用范围很广的新兴学科。人类的活动，几乎都同这一学科有关。所以，我国著名的科学家钱学森把它列为现代科学的九个部分之一。^①

行为科学起源于西方，它是在人际关系学说的基础上建立起来的。本世纪20年代形成为一门独立的学科。人际关系学说是美国哈佛大学教授梅奥和罗特利斯伯格等人在著名的霍桑试验的基础上，突破传统管理理论而创立的。30年代以后，人际关系学说得到了很快的发展，许多学科的专家学者

^①钱学森认为，现代科学按基础学科划分为九个部分：即自然科学、社会科学、数学科学、系统科学、思维科学、人体科学、军事科学（广义的）、文艺理论——美学、以及行为科学。它们相互交插，并结合成为一个整体。（见《世界经济导报》1985年4月29日）

参加了研究，使之在许多方面都有了很大进展。1949年，在美国芝加哥召开的一次学术会议上，学者们决定把这门学科定名为行为科学。其原因有二：一、它是研究行为规律的学说，定名为行为科学比较确切；二、它是跨社会科学和自然科学的边缘学科。行为学科应主要用于企业管理，研究人在工作中的动机、需要、情绪、行为与环境等的关系，以及影响企业生产效率的其他理论与方法。大体包括四个方面：

一是个体行为。主要是关于影响人的行为的各种心理因素，以及需要和激励理论等问题；

二是群体行为。主要是关于群体行为的特征，群体中的人际关系，个人与组织的相互作用，信息交流等问题；

三是领导行为。主要是关于领导的类型，有效的领导，领导素质及其评价、提高等问题；

四是组织适应外部环境的行为。主要是关于组织如何适应外部环境，以提高组织效能等问题。

由于人的行为的产生、行为的表现、以及行为的调整等是很复杂的，其原因和条件是多方面的，所以对人的行为的研究涉及到心理学、社会学、人类学、经济学、伦理学、法学、哲学、管理学等许多学科。所以行为科学是一门偏重于人文、社会科学方面的、综合性的边缘学科。

行为科学自问世以来，对资本主义企业的管理活动产生了多方面的影响。传统管理把职工当作“经济人”，把金钱等物质条件当作影响职工积极性的动力。而行为科学则把职工当作“社会人”，认为他们除了物质需要外，还有社会的、心理的需要，即精神需要，只有从精神因素入手，精神因素和物质因素相结合，才能更好地激发职工的积极性；传

统管理把生产效率的提高，看作只是由工作条件与工作方法决定的，而行为科学则更多地考虑改善人与人之间关系的重要性，认为如果没有良好的人际关系，其他条件再好也难以提高生产效率；传统管理只注意正式组织的重要性，而行为科学强调还必须重视非正式组织的重要性；传统管理是集中管理、严格管理，要求职工绝对服从，被动地、机械地执行管理者的命令，而行为科学则强调民主管理，倡导采用各种办法吸收职工参加管理，等等。行为科学的这些观点，对西方企业管理都产生了很大影响。

20世纪70年代以后，西方国家现代企业管理的发展进入了一个新的阶段，出现了许多新的管理理论学派。其中有的学派提出，要把管理科学和行为科学结合起来，从整体出发，把企业看作一个完整的、相互联系的复杂系统，用系统观点考虑、确定企业的计划、组织、指挥、协调、监督和控制等基本职能，运用电子计算机等微电子技术和运筹学、数学、统计学的原理及方法，作为管理手段，以求得整个系统的最优化。可见，行为科学至今仍有很大影响。

西方行为科学和资产阶级的其他管理理论和管理制度一样，是为资产阶级服务的，但它也包含着某些科学内容。也就是说具有二重性。马克思曾多次指出，资本主义企业管理具有二重性。他说：“……资本主义的管理就其内容来说是二重的，——因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。”（《资本论》第1卷，第368—369页）“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”他还明确指出，指挥劳动“就象一个乐队需要有一个

指挥一样。这是一种生产劳动，……。”而监督劳动则是“建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，”必然产生的“特殊职能。”（《资本论》第3卷，第431—432页）列宁在谈到泰罗制时也说过：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其它一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资本主义剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就。”（《列宁选集》第3卷，第551页）所以他主张向资产阶级学习对建设社会主义有用的东西。以上论述，明确地指出了资本主义企业管理的性质以及我们对它的态度。

但是，关于向资本主义国家学习先进科学技术和管理经验的问题，在过去相当长的一个时期内，我们思想上的框框较多，存在着一概否定，拒绝学习的问题，这显然是不对的。可是随着改革开放的深入，今天又出现了某些照抄照搬外国管理经验的现象，这同样也是错误的。中共中央《关于经济体制改革的决定》中写道：“为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际状况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。”这段话明确地指出了吸收和借鉴外国的先进经验的目的和重要意义。

人类社会发展到今天，一方面出现了最先进的社会主义社会，这是历史的巨大进步。另一方面新技术革命正在兴起，对世界各国的经济和社会生活将发生重大影响。我国是社会主义国家，从社会制度讲比资本主义制度有无可比拟的优越性。但是我国又是一个处于社会主义初级阶段的国家，生产力落后，商品经济不发达，现代科学技术和现代化管理

都落后于经济发达国家。为了大力发展我国的社会生产力和有计划的商品经济，就必须学会组织和管理商品化、社会化、现代化生产的经验，就不能不吸收和借鉴各国——包括资本主义国家——的一切有用的东西，把人类创造出来的一切有用成果，变为我们建设社会主义的工具，这才是面向现代化，面向世界，面向未来，面向世界新技术革命所应采取的正确态度。

第二章 行为科学是怎样形成和发展的（一）

——从科学管理向行为科学过渡阶段

人类具有管理思想由来以久，无论中外，都可以追溯到几千年以前。埃及的金字塔和我国的万里长城等伟大工程，如果没有计划、组织、领导等管理思想和管理才能，这样浩大的工程是不可能成功的。但就整个生产方式来说，管理真正成为普遍的社会现象则是劳动社会化的结果。以个人或家庭为单位进行生产的小生产不需要管理，而在有分工协作的集体劳动中，管理才成为不可缺少的社会机能。人们在共同劳动中，劳动社会化的程度愈高，劳动分工与协作愈精细、复杂，管理工作就愈是必要。

18世纪60年代开始于英国的产业革命，促进了资本主义生产力的迅速发展和生产社会化程度的提高。这对管理思想的发展产生了较大的影响。英国资产阶级古典经济学家亚当·斯密在他1776年发表的代表作《国富论》中，就论述了劳动价值和劳动分工等理论，特别是关于劳动分工的理论，对于资本主义的经济管理具有重要意义。亚当·斯密的继承者大卫·李嘉图1917年发表了《政治经济学和赋税原理》一书，以劳动价值论为基础来研究资本、工资、利润等问题，指出工

资越低，利润就越高；反之，工资越高，利润就越低。从而揭示出追求高额利润是资本主义管理思想中的一个中心问题。继英国之后，法国、德国、美国等也相继完成了工业革命。机器大工业的建立，为资本主义制度奠定了物质技术基础，同时也对管理问题的研究和改进提出了更高和更为迫切的要求。于是在19世纪末到20世纪初，就出现了法约尔、泰罗等致力于研究管理的学者和“科学管理”理论等系统的企业管理理论。从那时到现在，随着社会经济的发展和科学技术的进步，企业的规模和企业实践都不断发展变化，新的企业管理理论也不断出现，形成许多流派。对这些学派的分类，其说不一，有人粗略的分为：以泰罗等人的“科学管理”为主的古典管理理论，以梅奥等人在“霍桑试验”基础上发展起来的人际关系——行为科学管理理论；和将大量现代科学的原理、方法和工具引入到管理中来的“管理科学”理论。也有人分为：一般过程管理理论；行为科学理论；系统理论；权变理论。下面只就与行为科学的形成和发展有关的问题作些介绍。

第一节 科学管理理论的 兴起及其局限性

科学管理理论形成于19世纪末20世纪初。主要代表人及其研究成果是美国的泰罗（1856—1915年）和他的科学管理理论、法国的法约尔（1841—1925年）的一般管理理论和法国的韦伯（1864—1920年）的行政组织体系理论。这里只简略谈谈泰罗和他的科学管理理论。

泰罗原是一个工人，后来被提升为技师、总工程师、总

经理。他从19世纪末就在工厂进行管理方面的试验和研究，逐步形成了系统的管理理论。他的著作很多，代表作是1911年发表的《科学管理原理》。在资本主义企业管理史上，泰罗被尊称为“科学管理之父”。

关于科学管理的主要内容，泰罗曾在自己的著作中提出以下几点：

一是对工人操作的动作、方法、使用的工具和完成的定额进行科学的研究，用标准化的定额、工具、操作方法代替老的、传统的和单凭经验的办法。

二是科学地挑选工人，并进行培训和教育，使之成长；改变过去不重视培训和由工人任意挑选自己工作的情况。

三是实行“刺激性”的付酬制度，即优厚的计件工资，由出活速度、质量给予的津贴、红利等。

四是（雇主）与工人亲密协作，以保证一切工作都按已经发展起来的科学原则去办。

五是管理人员和工人之间明确分工，工人承担全部体力劳动，对总的工作程序承担全部职责；管理人员进行计划和管理，监督工人按所谓的科学原则办事等等。

泰罗的合作者和追随者对完善和发展科学管理理论做了许多工作。

科学管理理论、管理方法和管理制度由于适应了当时的客观要求，所以逐步得到了广泛的传播和应用，对提高企业的管理效率和劳动效率起了显著作用，使美国的管理水平和劳动生产率大大超过了欧洲各工业发达国家。

泰罗等人的科学管理理论，对美国和西方的企业管理理论有着深远的影响，它不仅为美国的现代管理理论和管理方法奠定了基础，而且某些基本原则至今仍在欧美的许多企业

中被采用。

但是，科学管理理论也有它的历史局限性。由于泰罗等人把工人只看作是“经济人”，强调只有实行标准化、刺激性付酬制度和严格管理就能提高劳动效率，因而忽视了人的精神方面的需要和人际关系的重要性，（泰罗也谈过一些关于人的因素方面的问题和劳资双方为了互相协作而必须进行“精神革命”等等，但当时并没受到重视。）结果，使工人的劳动变得紧张而又单调，天天在机器旁边疲于奔命，成为“会说话的工具”。不但劳动积极性受到挫伤，而且引起了工人的强烈不满和反抗。特别是工会化运动兴起之后，工人的反抗日益激烈，怠工、罢工不断发生，资本主义社会矛盾日益加剧。有些工厂为了平息工人的不满和反抗，不得不放弃对于工作时间、动作的研究和标准化的采用。西方各国的资产阶级逐渐认识到，单纯采用“科学管理”的理论、方法和制度，已经不能有效地控制工人和激发工人的积极性，于是就开始寻求新的管理理论和管理方法。在这种情况下，运用社会学、心理学原理研究企业管理中的问题，用调节人际关系，改善劳动条件等办法来提高劳动生产率的人际关系学说和多种激励理论，就应运而生并逐步形成。

第二节 对行为科学产生有一定影响的观点

在从“科学管理”向行为科学过渡阶段，以下观点对后来行为科学的产生和形成有一定影响。

第一、泰罗制固然实质上是忽视人的精神需要，以严格管理和物质刺激来提高劳动积极性和劳动生产率的理论和制

度，但泰罗后来也已承认“工人是能作出有利于自己的选择的人”，这比他早期把工人看作会说话的工具前进了一步。特别是在他的晚年，他也反对那些想单纯依靠技术和严格管理来解决管理问题的人。他指出，“管理人员对待工人的新的思想态度（即把工人看作兄弟一样进行教导和帮助，教他们学会最好的工作方法）正是科学管理的精髓所在。如果你的感情不对头，技巧就毫无用处。”泰罗还主张劳资双方、工人与管理人员双方，都要来一次“思想上的大革命”，“用和平代替斗争，用合作代替争吵，用向同一方向努力代替背道而驰，用互相信任代替互相猜疑……。”他特别指出：

“这个伟大的思想革命就是科学管理的实质。”（引自“在美国国会的证词”）这虽然是明显的“阶级调和”思想，但说明他已经注意到人的因素的重要。

第二、科学管理的另一些倡导人甘特、吉尔布雷斯夫妇等，也有过重视人的因素的论述。甘特（1861—1919年）指出，“在所有的管理问题中，人是最为重要的因素。”弗兰克·吉尔布雷斯（1868—1924年）一生从事“时间与动作”的研究；莉莲·吉尔布雷斯（1878—1972年）是美国第一个获得心理学博士的妇女。他们夫妇都强调在应用科学管理理论时，必须首先看到工人，了解他们的性格、需要。他们认为，引起工人不满不是因为工作的单调乏味，而是主管部门对工人的漠不关心，等等。

第三、另一位美国的女管理学家玛丽·福莱特的一些论点就更值得重视。可以说，福莱特的管理哲学思想给人际关系学说提供了哲学基础。

玛丽·福莱特（1868—1933年）是生活在“科学管理”盛行时期的一位女学者。她对哲学、政治学、职工指导、成

人教育和社会心理学等都感兴趣。1924—1925年间，她在纽约向一批企业管理人员作了一系列报告，论述其政治哲学在企业管理中的应用。这期间，她发表了《创造的经验》（1924年）、《作为一种职业的管理》（1925）等著作，后来又发表了《自由和协调》（1929年）等著作，系统地阐述她的观点。

福莱特对泰罗的某些观点很赞赏，并且作了进一步的概括。但从她的政治哲学和管理哲学的基本倾向来看，却接近于人际关系——行为科学。她的许多论点同以后的霍桑试验的结论是一致或近似的。所以有人认为，工会化运动给人际关系运动以兴起的机会，霍桑试验给人际关系运动以实际支持，福莱特的观点给人际关系运动提供了哲学思想。

福莱特的管理哲学思想主要有以下四点：

一是通过利益的结合来减少冲突。她认为，社会组织内部存在冲突是不可避免的，问题是如何对待冲突。对待冲突有压服、妥协和利益结合三种办法。不能采取压服的办法和妥协的办法，只能采取利益结合的办法。因为被压服的一方往往是压而不服，所以冲突没有解决；妥协意味着双方让步，因而每一方都感到不满足，冲突也没有真正解决；利益结合的办法则使冲突双方都得到满足，所以能够真正解决问题。她认为，只有合作和共同努力，才是提高生产率的钥匙。她的这种“利益结合”、“劳资合作”的观点，同泰罗的劳资双方都来一次“思想革命”的观点极为相似。

二是把服从个人的权力变为“服从形势规律”，用“共同的权力”代替“统治的权力”。她认为，管理者为了使雇佣劳动者勤奋工作，必须考虑他们的心理状况，采用激励的办法而不是简单的命令。否则，当存在着一个“发命令的人”和一个“接受命令的人”的时候，就难以实现双方合作

和利益结合。而为了实现双方合作和利益结合，就要用“共同的权力”来代替“统治的权力”，使命令“非人格化”，变服从个人为“服从形势规律”，用共同行动来代替一方压制、另一方赞成。也就是说不是一个人给另一个人或一些人发布命令，强制其执行，而是双方都接受形势的命令。她认为，权威存在于形势之中而不存在于个人或地位之中，权威是由职能产生的，但应该是同知识、经验相联系的，权威同地位、等级是不能简单地划等号的。

三是通过协调和控制达到目标。福莱特认为，组织的基本原则就是通过协调达到团结，而团结就是控制。如果失去了团结协作，也就会失去控制，共同的目标也就不可能实现。管理人员所控制的不是个别的要素，而是复杂的相互关系，是集体的情绪、依赖和态度，而不仅仅是个别人。绝大多数集体都过于复杂，不能只由最高层来控制，而必须开展以协作为基础的多点控制。只有通过协作和认识到共同利益之后的自我调节，才能达到双方合作和利益结合的共同目标。

四是领导应以领导者和拥护者的互相影响为基础。领导者的首要任务是确定组织的目标，并使他的拥护者知道这是由群体的愿望和行为所产生的共同目标，而不是领导者个人的目标。领导者所依靠的不是命令和服从，而是协调和确定目标的技巧，以及唤起拥护者为完成共同目标而努力工作的本领。

后来，德鲁克等人提出的目标管理的指导思想，同福莱特的某些观点也存在着一致性。