


# 管理行为学

何士滨 编著



黑龙江教育出版社

---

# 目 录

<b>第一章 绪 论</b> .....	1
<b>第一节 管理行为学的概念</b> .....	1
一、什么是管理行为学.....	1
二、为什么要研究管理行为学.....	1
<b>第二节 管理行为学的产生与发展</b> .....	4
一、资本主义企业管理的发展过程.....	4
二、管理行为学的产生发展过程.....	6
<b>第三节 管理行为学与思想政治工作的关系</b> .....	14
<b>第四节 管理行为学在国外企业管理中的应用</b> .....	17
<b>第二章 行为理论</b> .....	24
<b>第一节 影响人类行为的几个心理因素</b> .....	24
一、价 值 观.....	24
二、感 知.....	26
三、性 格.....	30
四、气 质.....	37
五、心理机制.....	43
<b>第二节 行 为</b> .....	44
一、行为的概念.....	44
二、行为发生的原因.....	45
三、行为与刺激.....	46
四、人类行为的特征.....	48
<b>第三节 观点（态度）与行为</b> .....	48

一、观点的性质	49
二、影响观点(态度)的因素	50
三、观点与作用	51
四、观点的改变	52
<b>第三章 动机理论</b>	55
<b>第一节 动    机</b>	55
一、动机的概念	56
二、动机的作用	56
三、动机产生的原因	56
四、动机和行为的关系	58
五、动机的分类	59
六、优势动机	62
七、动机强度的改变	63
<b>第二节 动机的测量</b>	66
<b>第三节 挫    折</b>	68
一、挫折的概念	68
二、引起挫折的因素	69
三、职工的挫折	70
四、挫折的容忍力	73
五、做好职工思想工作,排除挫折感	74
<b>第四节 目标价值与期望理论</b>	76
一、目标的概念与意义	76
二、期望理论	78
<b>第四章 职工的需要与激励</b>	82
<b>第一章 人类需要的分类</b>	83
一、马斯洛的五段需要层次论	83

二、我国职工的需要	85
三、我国职工现阶段需要层次	87
第二节 各种需要模式的分析	96
一、各种需要模式的分析	96
二、分析需要模式得出的结论	101
三、需要的相对效能分析	102
四、如何满足职工的需要	103
第三节 强化理论	105
一、强化的意义	105
二、强化的原则	105
第四节 双因素理论	108
第五节 满足需要的条件与方法	110
一、满足需要的条件	110
二、满足需要的方法	111
<b>第五章 群体行为(团体行为)</b>	<b>116</b>
第一节 群体的概念、特征与作用	116
一、群体的概念	117
二、群体的特征	117
三、群体的作用	117
四、群体的分类	118
五、群体压力	122
六、非正式群体	125
第二节 群体效率	130
一、一个高效率的群体应具有的特征	131
二、怎样建设一个成功的群体	132

<b>第六章 组织行为</b> .....	134
<b>第一节 组织的概念、特性、类别与行为</b> .....	134
一、组织的概念.....	134
二、组织的特性.....	134
三、组织的类别.....	136
四、组织行为.....	136
五、组织的要素.....	137
<b>第二节 组织的发展</b> .....	139
一、组织发展的基本观念与内容.....	139
二、组织管理的原则.....	142
三、学习与训练.....	143
四、创新能力的培养.....	143
<b>第三节 组织中的冲突及处理方法</b> .....	145
一、冲突的概念、性质与作用.....	145
二、冲突的原因.....	148
三、处理冲突的方法.....	151
<b>第七章 领导行为</b> .....	155
<b>第一节 领导的概念与效能</b> .....	155
一、领导的概念.....	155
二、为什么要研究领导行为.....	156
三、领导的效能.....	157
<b>第二节 影响力</b> .....	161
一、什么是影响力.....	161
二、影响力的组成.....	161
三、领导者影响力的构成和提高的途径.....	162
<b>第三节 人的本质的理论</b> .....	166

一、人是社会人还是经济人·····	167
二、“xy”理论·····	167
三、“w”理论·····	169
四、成熟——不成熟理论·····	171
第四节 领导模式·····	172
第五节 管理风格图·····	174
第六节 领导群体（领导班子）的合理结构·····	176
一、偏才结合·····	177
二、年令结构·····	178
三、知识结构·····	180
四、专业结构·····	181
五、智能结构·····	183
六、素质结构·····	184
<b>第八章 有效的领导者</b> ·····	<b>186</b>
第一节 有效的领导者·····	186
第二节 有效的领导者应遵循的基本原则·····	187
一、知人善性、用人所长·····	187
二、运用参谋力量·····	191
三、有效的“控制”时间·····	192
<b>编 后 记</b> ·····	<b>203</b>

# 第一章 绪 论

## 第一节 管理行为学的概念

### 一、什么是管理行为学

管理行为学是应用心理学、社会学、人类学等多种学科的研究成果，以综合研究人在企业中的行为规律，从而采取相应的管理措施，激发人的动机，强化人的行为，协调人与人之间的关系，调动人的积极性为目的，一门综合程度很高的边缘性应用科学。

之所以强调管理行为学是应用科学，因为它是行为科学的一个重要分支。在某种意义上说，行为科学的知识（个人行为、群体行为、组织行为、领导行为等）在企业管理方面的应用，就是管理行为学的基本内容。管理行为学的产生与发展，是社会实践的需要。

### 二、为什么要研究管理行为学

#### 1、现代管理重心的转变

现代管理重心由“物”转向“人”，这是世界性的总趋势。它适应了现代日益高度技术化的社会发展需要。所以，管理行为学目前在外国是一门非常盛行的科学，被称为时代的宠儿。在美国、日本、西德、法国等工业发达国家，有关企业管理的书，第一章都讲人的管理问题，许多大学设置了

行为科学研究所。在美国，有数万名受过专门训练的行为科学家在各部门工作，美国现有的500家大型企业中，就有375家雇用行为科学家做顾问，一些大的财团专门拨出资金研究行为科学问题。在苏联东欧一些国家也开展了这方面的研究和应用。苏联有一个很大的行为科学研究所，不少专家已经在这方面进行了多年的研究和实验工作，取得了许多成果。

## 2、人的因素是一切工作好坏的决定性因素

管理是一门艺术，而对人进行有效的管理则是艺术的艺术。在企业生产经营活动中没有先进的技术设备不行，而先进的技术设备需要人去操作与管理，没有现代管理方法不行，而现代管理方法需要人去掌握和运用。人、财、物、信息构成了企业四大要素，其中人是核心，财、物、信息都要靠人去控制、去管理、去指挥，而其效益发挥如何又完全取决于人的积极性的激励程度。人是社会生产力中最活跃、最能动、起决定作用的因素，企业发展兴衰的钥匙就在于人的本身，所以，企业管理的中心是对人的管理。

人的管理，根本内容是最大限度的调动劳动者的积极性、创造性和智慧，真正做到把企业中潜在的生产力转化成现实的生产力，使企业充满生机和活力。

据行为科学家研究，一个人要是没有经过激励，没有调动起积极性，他的能力的发挥是非常低的，一般只能发挥出20—30%；如果经过激励，满足了他精神上 and 物质上的基本需要，创造心情舒畅的工作环境，他的能力就可以发挥出80—90%。可见，这60%的潜力是靠满足人的基本需要，调动人的积极性来获得的。



管理行为学是专门研究人在企业中的行为，解决人的激励问题，探索如何把人的积极性激发出来的一门科学。

### 3、思想工作面临的新形势、新特点

目前，思想工作面临着新的形势，具有新的特点。对此我们必须有清醒的认识。过去，思想工作的对象主要是工农劳苦大众，旧社会他们长期生活在水深火热之中，受三座大山的压迫，共产党使他们翻身得解放，他们新旧社会越比越知足，搞忆苦教育，就能使他们刀山敢上，火海敢闯。现在的工作对象主要是知识青年，当前，我国青年正以每年400万的速度进入职工队伍，职工结构发生了很大的变化。这些青年人生在新社会，文化程度较高，兴趣广泛，思想活跃，生活要求也比较高，有些人还盲目地跟国外生活比，感到不满意。客观上，我们的国际交往不断扩大，对外开放，对内搞活。国内外各种理论与思潮迅速、广泛的传播，不断冲击、影响、改变着青年职工的思想，使他们的头脑越来越复杂，思想上出现多种类、多层次。这些都使得企业中人的管理难度越来越大。因此，我们的思想工作也必须适应这种变化，如果我们仍然完全用50年代、60年代的那些思想方法去做80年代人的思想工作，就调动不了人的积极性。党的十一届三中全会以前，出现过事事“奖”厂长动员，“钱”书记总结现象，实践证明，这些办法也不行。目前，我国正在进行着全面的经济体制改革和政治体制改革，在整个体制改革的进程中，会遇到不少问题，特别是在企业管理中，调动职工的积极性靠什么？只讲奋斗目标够不够？光靠物质刺激行不行？这就是摆在我们面前要解决的几个关键问题。于光远同志曾经说过：“发挥人的积极性问题，除经济因素外，还包括政

治因素、思想因素、心理因素等等。人的社会主义觉悟对积极性是有关系的，应该加强社会主义思想教育，但是，不只是这一点，还有许多问题要研究”。因此，用马列主义观点，既要认真研究、总结、运用我党几十年来行之有效的思想政治工作经验和企业管理经验，又要研究和借鉴行为科学中的有益部分。这是十分必要的，也是可能的。

## 第二节 管理行为学的产生与发展

研究人类行为是很早以前就有的，但是，在企业管理中应用这方面的研究成果并由此形成一门独立的学科，还是近二三十年的事。

### 一、资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理的发展，大体上经过四个阶段：

#### 第一阶段：“传统管理”阶段（18世纪80年代）

“传统管理”是从手工业脱胎而来的。这种管理就是人管人，人吆喝人，老板通过领班、工头进行强制管理。工厂里工作时间很长，一般是十二三个小时，童工很多，工资很低，剥削很残酷。日本电影“啊，野麦岭”就比较生动地说明了这个时期工人的生活状况。新工人进厂第一天，先排上队，一个人一个耳光，打得“鬼哭狼嚎”，上厕所所有规定的时间等等。电影描写的是后期情况，还是比较好的了。这个阶段把工人看做是机器的配件，会说话的工具。

#### 第二阶段：“科学管理”阶段

在第一次世界大战前后，工厂里出现了所谓的“科学管理”，就是实行定额和奖励制度，做工做得勤快就多给些钱，大棒加上了胡萝卜。这个制度是一个叫“泰罗”的工程师提出来的，所以，就叫“泰罗”制。这个阶段把工人看做是“经济人”，即工人仅仅被看做是劳动力，是受奖、惩和各种物质条件刺激的对象。这个阶段资本家和厂长（经理）是分离的，厂长（经理）要执行资本家的意旨。

#### 第三阶段：“现代管理”阶段

20世纪40—60年代，管理科学形成为“技术学派”和“行为学派”两个派别。技术学派是科学管理的继续和发展，它研究怎样把各种资源合理的组织起来，生产出价格便宜、合乎需要的产品，取得更多的利润。同时吸取了现代自然科学的最新成果，如把运筹学、电子计算机等运用于企业管理，作为管理的方法和手段。它强调一个“管”字，认为管得严才能出效率，才能得到企业经营管理的最佳经济效益。

行为学派认为，只重视物质技术条件，忽视社会条件，忽视人和人的关系对工作效率的影响是错误的。行为学派强调要研究人的行为，认为人的行为是由动机决定的，而动机又是由需要引起的。因此，行为学派强调要做好人的工作，引导人们为满足自己的需要而努力工作，把个人目标同群体目标一致起来，从而保证群体目标的完成。

#### 第四阶段：“最新管理”阶段

进入20世纪70年代以来，用系统理论将技术学派和行为学派综合起来形成一种新的管理理论，即用系统分析的方法将人、物和环境三个因素结合起来，进行全面研究。这种理论认为研究事物必须从整体出发而不是从局部出发，认为人

是企业的主体，物只是企业的被动的组成要素，强调人在操纵现代技术中所起的决定性作用，不发挥人的积极作用，现代技术和设备以及资金就得不到充分的利用和发挥。一个企业就是一个系统，这个企业的职工是企业的主体，而机器设备是企业的被动的组成要素。可见，随着生产的发展和科学技术的进步，人在企业中的作用不是削弱了，而是越来越强了，因此，用科学的方法，研究企业中人的行为管理也就越来越重要。

## 二、管理行为学的产生与发展过程

行为科学产生于美国。在美国，人的因素被重视，行为科学的产生，有其历史的背景，有个发展的过程。

第二次世界大战前后，西方资本主义国家的企业面临着新的形势。一方面，工人阶级的觉悟不断提高，他们已经在生产实践中摸清了资本家剥削工人的那一套手法，开始采用罢工、消极怠工等方法对付资本家，泰罗的定额奖惩办法也失灵了。在这种情况下许多人提出改善劳动条件来提高劳动效率的想法。另一方面，随着生产的发展，日益显示出人的积极性对提高劳动生产率的作用，从而使一些企业管理学家逐渐认识到发挥人的作用和潜力的重要性。并对此开始了种种试验，著名的霍桑试验，就是在这种情况下产生的。

### 1、霍桑试验

1924年，美国科学院组织了一批心理学家到位于美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂进行工作条件和生产效率之间关系的试验，这个工厂有比较完善的娱乐设备、医疗制度和养老金制度，但是工人仍然有许多不满情绪，消极怠

工，生产成绩不理想，为探求原因，进行了多种试验，其中一个主要的试验叫“照明度试验”（1924年11月—1927年4月），这是霍桑试验的先导。

在试验开始时，研究小组人员设想：增加照明会使产量提高，他们挑选了两组工人，一组为试验组，另一组为对照组。在试验组里，照明作各种变化，如照明从24支、46支、72支烛光，逐渐递增，而对照组则保持原来的照明度，根据预想，增加照明度，产量就会上升，试验组的产量果然是上去了，可是出人意料的是，虽然对照组的照明度没变，然而产量也上去了。后来他们又采取相反措施，逐渐降低试验组的照明度，按研究小组的设想，试验组的生产效率必然会下降，可是尽管其照明度一再下降，从10支、3支、以至降到0.06支烛光（相当于月光），产量并没有显著下降。这说明，改变照明度对生产效率没有什么影响，就是说照明度等物质条件与生产效率之间，并不存在线性的因果关系。这使研究小组的专家感到茫然。于是他们又进行了其他方面的试验，如让工人可以提前下班，延长工间休息时间，免费供给午餐，喝咖啡等等办法，试了以后，产量确实有所提高，然后他们突然废除这些优待条件而恢复原样，这些研究小组的专家原来估计，如此剧烈的改变，会对这些工人产生极大的、消极的心理影响，使生产量降低，可是事实上，产量不仅没有下降，还略有提高，这大大出乎研究小组人员的预料，实验持续了三年，仍无结果，参加试验的人都想放弃试验了。

就在这时（1929年），一个偶然的的机会，研究小组的成员之一，西部电气公司的检验部主任潘诺克，在纽约哈佛俱乐

聆听梅约作报告，当场邀请梅约参加霍桑试验。梅约接受了邀请，组织了一批哈佛大学的教授，同西方电气公司的人员，组成了新的试验小组，继续进行试验工作。他们在分析前一段试验的基础上，选择了工资支付方式为试验内容。试验在继电器的装配和云母片剥离两个小组中进行。继电器装配小组原是集体奖励工资制，实验时改为个人奖励工资制。改变后，生产连续上升，最后稳定在原来产量的112.6%的水平上，九个月后，再恢复集体奖励工资制，试验了七个月，产量下降到原产量的96.2%。云母片剥离小组，保持个人奖励工资制不变，在连续试验的16个月中，小组平均产量较原产量提高15%，超过了继电器装配小组的最高产量。

研究小组由此得出结论：工资支付办法的改变与产量上升并无直接关系。认为产量上升，可能由于工人对试验的关心和兴趣。这时，工人们自己对生产上升的原因也说不清楚，但他们反映，由于没有工头的监督，工作自由了，知道自己是一项重要试验的成员，并与研究小组成员建立了良好的关系，工余时间工人之间也增加了接触，人与人的关系改善了，产生了一种团结互助的感情。

从以上试验中，研究小组感到工人中似乎存在一种“非正式的组织”在起作用，于是又安排了电话交换机的布线小组试验(1931—1932年)。这个小组有14名男工，一向是根据小组集体产量计算工资，照研究小组分析，就组员的生产能力而论，都可能超过他们目前的实际产量。可是在试验过程中，经过九个月的观察，小组产量总是维持在一定水平而没有超过，经过深入考查，发现组内存在着一种默契，有一种无形的压力，限制着个人突破生产记录，当有人超过日产量

时，旁人就会给他以暗示。例如，公司给每个工人定的标准是一天焊7312个接点，可是每个工人都把自己的产量限制在低于7312个接点的水平上，他们自定一个产量标准：6000—6600个接点，谁超过了这个标准，便会受到小组的冷遇，讽刺，打击。他们完成了小组自定的定额后，经常未到下班时间就停止工作。

研究小组还发现这种“非正式组织”，有自己的行为规范，如不应该完成太多的产量，也不应该完成太少的产量，不应该向监工告诉任何损害同伴的事情等等。这种组内，还存在着自然的群众领袖人物。这样，就证实了“非正式组织”的存在。在进行上述试验的同时，梅约等人又组织了一个涉及面极广的遍及全厂的关于士气问题的调查研究，他们先后花了二年多时间（1928—1931年）对两万名职工进行了访问交谈，以了解工人对工作和工作环境，对监工和公司当局的想法和意见，并研究工人的这些意见如何影响生产率。专家们准备了访问提纲，按提纲进行调查，但在调查访问进行一段时间后，他们发现，工人们更乐意谈的是他们自己想谈的一切。工人们无所不谈，发泄了心中的闷气，感到高兴。结果，工人们生产的态度也有了改变，产量也随着提高了。

上述霍桑实验的总过程，归纳起来，大致经历了以下四个阶段：

- ①确定改变照明对生产率的影响——照明实验。
- ②确定改变工资支付办法与其他工作条件对生产的影响——继电器装配小组实验等。
- ③确定和分析工作中的非正式组织——布线小组观察研究。

④安排遍及全厂的访问——会见与交谈研究。

研究小组通过1927—1932年的研究，取得了大量材料，梅约教授就试验及访问交谈的结果进行了总结，于1933年出版了《工业文明中人的问题》这一著名著作，提出了人际关系学说。

## 2、人际关系学说

人际关系学说，也称人群关系论。梅约的《工业文明中人的问题》一书，开创了人群关系论这个新学派。

梅约认为，泰罗的科学管理是基于对人性作消极的假设。梅约称它为“群氓假设”。按此假设，社会是由一群群无组织的个人组成的，他们在思想上和行动上力求符合个人利益，追求最大限度的经济收入，按此假设，管理部门的联系对象仅仅是单个的职工。基于这种认识，工人被安排从事固定的、无聊的和过分简单的工作，成了“活的机器”。可是试验研究表明，工人不是机械的、被动的动物，而是复杂的社会系统的成员，他们受到各方面因素而决不只是工资的刺激。梅约认为影响生产效率的最重要的因素，是在工作中发展起来的人际关系，而不只是待遇和工作环境。也就是说，生产效率不仅受物理和生理因素的影响，而且受到社会和心理因素的影响。这就是所谓“人群关系论”。霍桑试验和梅约的“人群关系论”同传统的科学管理理论相此，提出了四个新观点：

①科学管理理论，把人当做“经济人”对待，认为金钱是刺激积极性的唯一动力，企业主以“经济人”的身份追求最高的工资。

霍桑试验则表明：人是“社会人”，影响人的生产积极



性的因素，除了物质条件以外，还有社会和心理因素，如人与人之间的友情、安全感、受人尊重等。因而人群关系论主张把工人当做“社会人”加以尊重，不应把人视为“机器”。

②科学管理是以“事”为中心来研究管理问题，见物不见人，认为生产效率只受工作方法和工作条件的制约，因而在管理上，它只强调实行工作方法的科学化，劳动组织的专业化，作业程序的标准化。而霍桑试验得出结论：认为生产效率的上升或下降，主要取决于职工的工作情绪，即职工的士气（态度），而“士气”又取决于：职工从家庭生活和社交生活中所形成的态度以及企业内部的人与人的关系。

③霍桑试验发现并证实了“非正式组织”的存在。企业不仅要注意正式组织的作用，如组织机构的设置，职权的划分，规章制度的建立，还要注意到非正式组织的存在。这种无形的组织，有它特殊的感情、规范和倾向，控制着每个成员的行为。注意利用它发挥作用，使企业（即正式组织）的经济目标和“非正式组织”的社会需要取得平衡，使正式组织和非正式组织相互依存，发挥各自的作用，以促进劳动生产率的提高。

④在研究人的心理活动和意识行为方面，霍桑试验的结果表明：企业领导人在了解人们合乎逻辑的行为的同时，还须了解其不合乎逻辑而出于感情的行为。科学管理则只注意人们合乎逻辑的行为，而不注意人的不合乎逻辑的行为，如由情绪、感情等所代来的不合乎逻辑的行为；又如领导能力的高低会影响职工能力和积极性的发挥，影响士气，影响劳动生产率。

以上观点构成了早期人群关系学的主要理论。其中心思