

高等院校精品课程系列教材

组织行为学

精品课主持人 周 菲◎主编



Organizational Behavior



机械工业出版社
China Machine Press

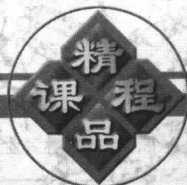
C936/98

2007

高等院校精品课程系列教材

组织行为学

精品课主持人 周菲◎主编



Organizational Behavior



机械工业出版社
China Machine Press

本教材以一种新的思维、新的角度、新的理论观点对组织中的员工行为进行分析与诊断,运用现代心理学与组织行为学研究的最新成果,对一些问题进行多角度的心理学透视,并注意将理论与实践结合起来,努力使本教材既具有理论性,又具有应用性与可操作性。教材吸取了心理学研究中一些较新的实验结论与观点,力图解释我国当前管理实践领域中正在出现的一些过去所没有经历过的组织行为问题,这些解释对管理技能的提升是非常必要的。

本教材既可作为 MBA 教材,也可作为专业培训教材,同时也是各层次管理人员的参考读物。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/周菲主编. -北京:机械工业出版社,2007.8

(高等院校精品课程系列教材)

ISBN 978-7-111-22033-6

I. 组… II. 周… III. 组织行为学-高等院校-教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 117625 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:胡智辉

版式设计:刘永青

北京慧美印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

184 mm × 260 mm · 16.75 印张

定 价:35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

出版前言

从“华章教育”品牌推出伊始，华章一直秉承“全球采集内容，服务中国教育”的理念，经过近十年的引进、翻译、出版、推广国外优秀教材的历练，培养了一支专业的策划出版及校园营销推广的教育出版队伍。在“十一五”期间将与国内广大院校的老教师们共同合作，以严谨的治学态度及全面服务的专业出版精神，陆续推出大批具有国内一流教学水平的“精品课程系列教材”。

精品课程是具有一流教师队伍、一流教学内容、一流教学方法、一流教材、一流教学管理等特点的示范性课程，是教育部实施的“高等学校教学质量与教学改革工程”的重要组成部分，是教育部深化教学改革，以教育信息化带动教育现代化的一项重要举措。它的有序实施将有助于促进以互联网为核心的现代信息技术在教学中的广泛应用，使广大希望接受高等教育的人群共享国内各高校的优质教学资源，同时进一步促进高校中的名师、教授多上讲台，全面提高教育教学质量，造就数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才，提升我国高等教育的综合实力和国际竞争能力。

自2003年精品课程建设项目持续推进以来，国内高校中的优秀教师纷纷在总结本校富有历史传统而又特色突出的课程教学方法与经验的基础上，充分运用现代网络传播技术将优质的教学资源上网共享，使国内其他高校在实施同类课程教学的过程中能够借鉴、使用这些优质的教学资源，在更大范围内提高高等学校的教学和人才培养质量。经过三年多的共同努力，已经建立起了较为齐全的各门类及各专业的校、省、国家三级精品课程体系，期间先后有总计750门课程通过了专家评审，获得了“国家精品课程”称号。未来两年，还将有同等数量的课程加入这个行列。

这些各个层次的精品课程建设过程都比较充分地体现了教育部所要求的七个重点，即：具有科学的建设规划；配备高水平的教学队伍；

不断进行教学内容和课程体系的改革；使用先进的教学方法和手段；注重建设系列化的优秀教材；高度重视理论与实践两个环节；切实激励各方人员共同参与。也正因为这样的多方面积极参与，使得我国的高等教育在近年来由精英教育转向大众教育的跨越式发展中取得了教学质量上的突破与飞跃。精品课教材作为精品课程的要件之一，比以往教材更加具有实践检验性，教学辅助资源经过不断地更新与补充更加丰富，是精品课教学团队智慧的共同体现。

“师者，所以传道、授业、解惑也。”教材是体现教学内容和教学要求的知识载体，是教师进行教学活动的基本工具，是提高教学质量的重要保证。精品课程教学团队中优秀的老师们集多年治学经验与教学实践撰写出版相关教材，也是精品课程建设的一个重要方面。华章作为专业的出版团队，长久以来背负“传承专业知识精华，服务中国教育事业”的使命，遵循“分享、专业、创新”的价值观，实践着“国际视野、专业出版、教育为本、科学管理”的出版理念，愿与高等院校的老师共同携手，为中国的高等教育事业愈加国际化而努力！

为更好地服务于精品课程配套教材的出版，华章不仅密切关注高校的优秀课程建设，而且还将利用自身的优势帮助教师完善课程设置、提供教辅资料、准备晋级申报、推广教学经验。具体详情可访问专门网站 <http://www.hzbook.com/jpkc.aspx>，并可在线填写出版申请，欢迎您与我们合作。投稿专线：010-88379607；hzjg@hzbook.com。

华章经管出版中心

前言

21 世纪, 肩负重任的管理者越来越关注世界范围内关于组织行为的理论与实践, 关注在现代高科技条件下的组织行为可能与正在发生的一些变化, 越来越深刻地认识自己的历史使命与重大机遇, 以发现新问题, 学习新理论, 树立新观念。正是在这个前提下, 管理者才会产生紧迫感与责任感, 才会产生学习与研究的需要, 才能努力用新知识、新观念来充实自己。科学的发展是一种以无私贡献为特征的积累型演进的过程, 学者们的工作是收集与整理科学研究的成果, 并试图以对现实有益的方式进行传播。这其中包含着学者们的创造性劳动, 也体现着学者们以各自的方式对科学的发展所做出的贡献。作者在编写本教材的过程中, 力求以一种新的思维、新的角度、新的理论观点对组织中的员工行为进行分析与诊断, 运用现代心理学与组织行为学研究的最新成果, 对一些问题进行了多角度的心理学透视, 并注意了将理论与实践结合起来, 努力使本教材既具有理论性, 又具有应用性与可操作性。在教材的内容上, 作者吸取了一些心理学研究中较新的实验结论与观点, 力图解释我国当前的管理实践领域中正在出现的一些我们过去所没有经历过的组织行为问题, 这些解释对管理技能的提升是非常必要的。

在多年的教学与科研实践中, 作者已深刻了解了理论的重要性, 以及理论对实践的指导意义。每次在面对 MBA 学生和一些基层领导者与管理者那种求知的渴望时, 在面对他们提出各种各样的实际问题需要理论的回答时, 都会使为师者产生一种责任感, 想将自己的所学、所想、所研究的结果倾囊而出。然而, 我们也必须面对很多的遗憾, 例如, 对中国组织行为学的发展较为落后的遗憾, 对引进西方理论却不能尽快实现本土化的遗憾, 对中国目前一些基层领导者与管理者素质不高的遗憾, 以及对心理学研究条件与研究能力的遗憾。正是这些遗憾促使了作者将自己在组织行为学方面多年的教学与研究结果写出来。

VI

本教材的编写体现了理论与实践相结合、历史与逻辑相结合、规范研究与实证研究相结合的特点，内容新颖、结构合理，可作为 **MBA**（工商管理硕士）教材，也可用于专业培训教材，同时，也是各层次管理人员的参考读物。

本书由周菲教授执笔并统稿，修涛副教授参与了第1章、第2章、第5章和第6章的写作，孙莹同学在读博士期间也为本教材做了大量的文字工作，并参与了第8章的写作。本书在编写过程中，借用了国内外一些学者的最新研究成果和文字，在此向他们表示衷心的感谢！由于作者的能力与水平有限，教材中难免会有不妥和错误之处，敬请读者批评指正。

周 菲

2007年8月

目 录

出版前言

前 言

第1章 绪论 / 1

- 1.1 组织行为学的意义 / 1
- 1.2 组织行为学的发展 / 4
- 1.3 组织行为学与其他学科的关系 / 10
- 1.4 组织行为学的研究方法 / 15

第2章 人的知觉差异与行为管理 / 20

- 2.1 知觉的重要性及特性 / 20
- 2.2 影响知觉的主要因素 / 24
- 2.3 社会知觉的类型与管理 / 25
- 2.4 社会知觉的偏差与管理 / 27
- 2.5 社会归因理论的应用 / 30

第3章 人格与管理 / 34

- 3.1 人格概述 / 34
- 3.2 人格理论 / 36
- 3.3 价值观、态度与情绪 / 43
- 3.4 气质、能力与性格 / 63
- 3.5 管理中的人格分析与人格评价 / 72

第4章 工作动机的来源 / 84

- 4.1 激励的要素 / 84
- 4.2 不同类型的需要 / 88
- 4.3 工作表现 / 92

- 4.4 目标的有效性 / 97

- 4.5 习得性行为结果 / 99

- 4.6 对公平的知觉 / 102

- 4.7 对未来状态的期望 / 104

第5章 群体结构、群体决策与 群体内聚力 / 112

- 5.1 群体的形成 / 112
- 5.2 群体结构 / 118
- 5.3 群体决策 / 128
- 5.4 群体内聚力 / 133

第6章 群体冲突与群体沟通 / 138

- 6.1 群体冲突 / 138
- 6.2 群体沟通的过程与要素 / 141

第7章 团队工作 / 155

- 7.1 团队为什么重要 / 155
- 7.2 团队类型 / 156
- 7.3 如何建设高绩效团队 / 158

第8章 领导理论及其应用 / 166

- 8.1 领导与管理 / 166
- 8.2 领导风格理论的应用 / 168
- 8.3 领导特质理论的应用 / 171
- 8.4 领导权变理论的应用 / 173
- 8.5 现代最新领导理论的应用 / 178

第9章 组织中的权力与政治 / 183**9.1 组织中的权力 / 183****9.2 组织中的政治行为 / 190****第10章 组织设计、组织文化与
组织变革 / 199****10.1 组织的概念与分类 / 199****10.2 组织结构及设计的基本原则 / 201****10.3 组织文化 / 214****10.4 组织变革与发展 / 224****10.5 组织中的心理契约 / 231****第11章 工作压力与管理 / 244****11.1 什么是工作压力 / 244****11.2 工作压力的来源 / 245****11.3 个体对工作压力的反应 / 247****11.4 压力的后果 / 248****11.5 工作压力与个体的差异 / 251****11.6 如何正确处理工作压力 / 252****主要参考文献 / 256**

第 1 章

绪 论

在绪论这一章，我们主要解决组织行为学涉及的一些基本问题，如充分认识组织行为学的意义，组织行为学有一个怎样的发展历程，组织行为学与其他学科的关系是什么，以及我们在研究员工行为的过程中应运用什么方法。

1.1 组织行为学的意义

1.1.1 什么是组织

我们可以看到一座建筑物，可以看到一个加油站，可以看到一个医院，但是我们却不能实实在在地看到一个组织，它是抽象且无形的，但是，在生活与管理中，组织却太普遍了。我们从一进入社会开始，就接触到了组织：商店、医院、银行、幼儿园、学校、公司等。只不过我们把这些组织当做理所当然存在的东西而没有加以注意。

什么是组织？组织是有确定目标与结构、有协调活动与对外联系的社会实体。组织的实质是人与人之间的关系，当一个组织中的人们相互作用并发挥基本功能以实现某个目标时，一个组织就存在了。组织的重要性有：

- 整合组织资源以达到期望的目标和结果；
- 有效地生产商品和服务；

- 影响并改变我们的生活；
- 为所有者、顾客和组织员工创造价值；
- 为创新提供组织条件。

1.1.2 组织行为学研究什么

组织行为学研究什么？组织行为学主要研究组织中员工的心理现象和行为规律性。了解这些规律性，有助于预测员工在组织中的行为，改进和提高组织的工作效率，正确处理组织中上下级之间的矛盾和冲突，充分调动员工的工作积极性，为选拔合格员工提供心理学依据。

1. 研究组织中的“人—人”系统

管理活动是人类活动的特殊形式。作为组织管理的对象可以分为两个方面：一方面是管理劳动工具和劳动过程，这是属于技术、经济的方面，也就是管“物”的一面；另一方面是人对人的管理，这是属于管“人”的一面。前一部分主要涉及的是人与机器的关系。在此，我们将人和机器当做一个系统，即“人—机”系统来研究，以探讨用什么方法使人适应机器的特点，以及使机器适应人的心理生理特点。通过这些研究最终可以使人机之间相互适应，使劳动生产率得以大幅提高。人们将这一类型研究的学科称之为工效学或工程心理学。后一部分涉及到的是人与人的关系。在此，我们将人和人当做一个系统，即“人—人”系统来研究，以探讨用什么管理方法可以最大限度地调动人的积极性，最终达到提高组织劳动生产率的目的。组织行为学就是属于研究后一类型问题的学科。

研究“人—机”系统的工程心理学同研究“人—人”系统的组织行为学各有自己独特的研究对象，但又是相互联系的，这是组织管理中不可缺少的两门学科。工程心理学是从局部的观点上来提高劳动生产效率，而组织行为学是从调动人的积极性这一整体观点上来提高生产效率。显然，当一个人的整体积极性提高时，工作起来就劲头十足，一些工作过程中的具体问题就会相应解决，或者解决起来更为容易。当然，这绝不是说有了组织行为学就可以不要工程心理学，应该说二者是相辅相成的。

2. 研究组织中员工的心理与行为

工程心理学在研究“人—机”系统时，重点是探讨人与技术相互关系中的人的因素，而组织行为学研究的则是人的心理因素问题。正如在工作中经常遇到的情况，即工作效率的提高不仅依赖于工作中的技术装备及工作组织水平，而且在更大的程度上取决于工作者的工作目标、工作态度、工作中群体的行为准则、社会心理气氛、领导者的个人威信、影响力等诸如此类的社会心理因素。因此，一个有远见的领导者在分析工作的过程中，一定要分析工作中的社会、心理因素，并采取相应的措施和方法。在某种意义上，人的因素是完成工作任务的先决条件。所以，作为研究人的心理因素的组织行为学一定会在组织管理中发挥它的重要作用。

3. 研究组织中的内环境

任何一个组织都有一个内环境系统和外环境系统。外环境系统是指技术、资金、法律法

规、文化规范、公众期望等。内环境系统是指技术环境、个体环境、群体环境、组织环境。虽然作为生产率的主要指标最后具体地体现在技术环境中,是用技术的水平、工作的性质和程度,即产品的质量和数量来体现的,但是,这一切都是由工作者作为一个个体环境来执行的,于是其效果就取决于个人的工作动机、认识水平和工作态度。由于现代组织中的工作都不是一个个体的工作,而是在一个群体环境中产生和进行的,由此人群关系环境又是一个影响因素。此外,任何工作都是一个有组织的工作,每一个人在组织中担任一定的角色,相互间以一定的方式沟通信息,所以组织结构环境也是一个重要的影响因素。

组织行为学的研究主要着重于组织管理中的内环境系统,即探索影响生产率的个体环境、人群关系环境、组织结构环境的活动规律性。组织行为学在研究这些内环境系统时是有别于管理学、经济学的。如果说经济学、管理学是研究劳动的一般性质,比如劳动、人与技术联结的一般性质等,那么组织行为学所要研究的就是在内环境系统中,在劳动活动过程中,个体、群体、组织、领导人的具体的心理活动的形式和规律。所以说,组织行为学的重点是心理分析,这就是这门学科在研究内容上的质的特殊性。

1.1.3 为什么要学习组织行为学

实践证明,加强组织行为学的研究和应用,对于改进管理工作和提高管理水平,对于培养和选拔各级管理人才,改进领导作风和提高领导水平,对于提高工作绩效,对于改进干群关系,调动广大员工的积极性、主动性和创造性,增强企业、事业单位、政府机关的活力和提高社会生产力,都具有重要的意义和作用。

(1) 了解员工的心理特征,做到知人善任、合理使用。组织中的每一个人均有他们各自的个性特征,有他们不同的认识、气质、能力、性格、兴趣、价值观、理想、信念、需要、动机等,通过对员工心理和行为差异的研究,使管理者能够全面地了解每个人的特点和能力的所长与所短,从而安排与之相适应的工作岗位和职务,真正做到扬长避短、人尽其才、才尽其用,发挥人力资源的最佳效益。

(2) 改善人际关系,增强组织凝聚力和向心力。组织中的员工绝不可能孤立行事,必然在一定的工作群体中与他人协作配合,从而发生各种各样的关系。组织中有正式群体和非正式群体,管理者应把组织中的正式群体和非正式群体的作用结合起来。如可以充分发挥非正式群体的作用,因为在非正式群体中,人们的感情和志趣相投、价值观相一致,容易增强群体的凝聚力和向心力,满足人们的归属感和友谊的需要。只有在和谐的人际关系下,员工心情舒畅,才能有利于提高组织的工作绩效。

(3) 提高领导素质,增强领导的有效性。管理实践充分证明,不同的领导者素质、领导行为与领导艺术,会造成一个组织、单位内不同的社会气氛、人际关系,给人们以不同的心理和行为的影响。因此,领导者素质是影响一个部门或一个组织人力资源能否得到充分发挥的重要因素,是决定事业成败的关键。领导的实质是人与人的关系,领导者和管理者的大量工作都是与组织内外的各类人打交道。因此,领导者必须了解和掌握对待员工的心理技术,懂得如何运用心理学的理论与方法解决管理中的问题;知道如何运用权变理论去有针对性地解决不同员工的问题;懂得什么是“双高型”领导模式;了解如何评价领导效能;学会运用

非权力性影响力去进行管理。由此可见,领导者和管理者只有深入研究组织行为学,把握了各类人员的心理与行为的规律性,才能妥善地处理好各方面的人际关系,提高领导的有效性。

(4) 提高员工的工作质量和生活质量。组织行为学认为,人是组织的主体,现代化的管理中,最重要的管理是实现人性化的管理,建立以人为中心的而不是以工作为中心的管理制度,强调科学技术越发展就越要重视人的因素。因此必须通过各种激励措施,想方设法地吸引人才、培养人才,提高人的素质,挖掘现有人员的潜力,提高员工的工作质量和生活质量,帮助员工平衡工作与生活的矛盾,尽量减少员工工作与生活的压力。

(5) 改进员工的道德行为。在一个充满利益诱惑的社会环境中,员工经常会发现自己面临着道德困境。比如,他们是否应遵守大公无私的道德要求?他们看到一些有损于公司利益的员工行为,是否应去高层领导人那里揭发?他们是否可以为了自己的晋升玩弄政治手腕?面对做了没有人表扬,不做也没有人批评的事情时自己应该怎么办?

组织行为学会从积极的方面引导管理者和员工正确认识这些问题,从而使人们了解,在市场经济条件下,一个人怎样做才能符合社会道德规范;怎样做才能符合组织规范;怎样做才能让别人认同自己等。

1.2 组织行为学的发展

组织行为学是心理科学的一个分支,尽管这门学科目前还不够成熟,但也已经有了一定的发展历史,积累了不少经验材料并进行了相当多的理论研究。

组织行为学的产生和发展,是组织演变的必然结果,也是管理理论不断发展的必然结果。

1.2.1 组织行为的早期研究

组织行为学的早期发展是同西方工业心理学的兴起分不开的。为了获得更高的生产效率,心理学家、生理学家早就已经开始注意将研究重点放在有效地利用人的某些心理—生理资源上。

尽管心理学在泰勒出现之前,就已经是一门早已成立的科学,但是把这门学问直接应用到工业生产领域,研究如何适应和转变工人的心理、激发工人的干劲,以发挥生产效率,是20世纪初期才开始探索的。创始人是芒斯特伯格(Hugo Munsterberg),被称为工业心理学之父。他出生于德国,后来移居美国,受聘于哈佛大学,并在哈佛建立了心理学实验室,作为工业心理学活动的基地。他在1912年发表了著名的《心理学和工业效率》,很受当时美国工商界的支持和赞赏,因而专门成立了一个政府机构,从事研究、指导如何将心理学应用于解决工业中的问题。

当时在美国,由于泰勒的研究,社会上对于科学管理的兴趣已经高涨起来,芒斯特伯格希望能对工业生产中的行为做进一步的科学研究。他认为当时的工业中,人们最大的注意力是放在材料和设备问题上,虽然也有人注意到了工人的心理状态,如有关疲劳、工作单调、兴趣和愉快、工作报酬以及其他工作情绪等问题。对于这一类问题,当时是由一些门外汉来处理,他们对此很少有科学的理解。

芒斯特伯格的研究重点是要发现人们不同的心理素质，在此基础上才考虑把他们安置在最适合他们的工作岗位上。同时要研究在什么心理条件下，才能够从每个工人那里得到最大、最令人满意的产量。此外，还要考察如何使人们的情绪能产生有利于工作的最大影响。

芒斯特伯格的《心理学和工作效率》一书，包括以下三个方面的内容：

- 尽可能有的最好工人；
- 尽可能有的最好工作；
- 尽可能有的最好效果。

这方面的研究成果已被广泛地应用于职业选择、劳动合理化、改进工作方法、建立最佳工作条件等地方。选择适应于工人体力、心理特征的工作条件，在当时不仅是生产力增长的重要因素，也是减少工人同企业主矛盾冲突的重要条件。

芒斯特伯格的研究方向和路线，以及所采取的方法是和组织行为学的发展方向相一致的，但是，由于他所考虑的面比较窄，还缺乏社会心理学与人类学的观点和论据。所以，他的工业心理学未能引起更广泛的注意。后来的霍桑实验为工业心理学增加了深度和广度，并开创了组织行为学。

1.2.2 霍桑实验对组织行为学发展的影响

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo），澳大利亚人，1899年于阿德雷得大学取得逻辑学和哲学的硕士学位。之后，曾在澳大利亚的昆士兰大学讲授逻辑学和哲学。不久，又在苏格兰的爱丁堡研究医学，并任研究精神病理学的副研究员。由于洛克菲勒基金一笔资金的资助，梅奥移居美国，并在宾夕法尼亚大学从事教学工作。1926年，梅奥作为一名工业研究副教授参加了哈佛大学的教学工作。他在哈佛大学度过了大部分工作生涯，并最终成为企业管理学院产业研究的教授。在临去世前，他还曾做过英国政府的工业问题顾问。

梅奥的主要著作有：《工业文明中的人的问题》（1933）、《工业文明中的社会问题》（1949），主要论文有：《工业心理学基础》（载于《泰勒协会年报》，1924年12月），《人们行为中的非理性因素：工业中不明确的思想》（载于《美国政治和社会科学学院年报》，1923年110卷）等。

梅奥在哈佛大学任职期间，发起并领导了一系列科研项目，其中最著名的就是对芝加哥的西方电气公司霍桑工厂进行为期5年的调研。梅奥常被人们称为人际关系论和工业社会学的创始人。

1. 照明实验

在相当长的一段时间里，管理的理论工作者与实际管理者认为，物质工作环境和工人的健康状态与生产效率存在着明确的因果关系。

物质工作环境包括正常的通风条件、温度、照明等，在这种理想的环境中工作，加上刺激性的工资制度，就能激励职工的生产积极性。

工人的健康状态包括要有合理的休息时间，合理的工作日、合理的工作周的长度，以减少职工的疲劳与单调感，这样也有利于工作效率的提高。

沿着这一指导思想,1924年美国国家科学院的全国科学研究委员会决定,在西方电气公司的霍桑(Hawthorne)工厂进行研究。

20世纪20年代,位于芝加哥市西部的霍桑工厂,从事电话、电报设备制造,当时厂内有25 000工人。霍桑工厂当时有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等,但是,工人中仍有愤愤不平的情绪,生产成绩也不够理想。

由上述委员会所组织的,包括各方面专家在内的研究小组,主要从事工作条件与生产效率之间关系的考察。他们下去后,进行了多种实验,其中一个主要的实验叫“照明度实验”,这就是霍桑实验的先导。这项工作是从1924年11月至1927年4月期间进行的。

在实验开始时,研究小组设想,增加照明度会使产量提高。他们选择了两组工人,一组为实验组,另一组为对照组。在实验组里,照明做各种变化,而在对照组里,照明度保持不变。实验结果,两个组的产量几乎等量上升,看不出改变照明度对生产效率有什么影响。例如,他们将实验组的照明从24支,46支,76支烛光,逐渐递增,而让对照组保持原来的照明度。

根据预想,增加照明度,产量就会上升,实验组的产量果然上去了。可是出现了意想不到的情况:对照组虽然照明度未变,但产量也上去了。后来,他们又采取相反措施,逐渐降低实验组的照明度。按研究小组的设想,实验组的生产效率必然会下降,但是,实验结果表明,尽管其照明度一再下降,从10支,3支,以至降到0.06支烛光,但产量并没有显著下降。以上结果说明,照明强度等物质条件与生产效率之间,并不存在线性的因果关系。

研究小组对上述研究结果感到茫然。为此,他们又进行了其他方面的实验,比如改变其他作业条件,改变支付工资的办法。另外还采取了让工人可以提前下班、延长工间休息时间及供应点心等措施,但是,实验结果表明,这些条件的变化仍然对生产效果没有多大影响。就这样实验持续了近三年仍无结果,为此,参加实验的人都想放弃实验了。

2. 福利实验

梅奥于1927年组成了一个哈佛研究小组,并会同西方电气公司的职员协作进行研究。

其中的主要成员有弗里茨·朱利斯·罗特里斯伯格(Fritz Jules Roethlisberger)、西方电气公司的乔治·潘诺克(George Pennock)、威廉·狄克逊等。此外,还有人类学家和生理学家参加。罗特里斯伯格与狄克逊合著的《管理和工人》(1933)一书是有关新诞生的人际关系理论的主要阐述者。

研究小组对原来关于照明度研究的失败,做出了新的设想和假设。

这些假设是:

- (1) 在实验中,改进物质条件和工作方法导致产量的增加。
- (2) 工间休息和缩短工作日长度,可解除疲乏。
- (3) 工间休息可减少工作的单调性。
- (4) 个人计件工资制,对增加产量可起促进作用。
- (5) 管理方法的改变,即人际关系的改善使得工人的态度得到改进,并使产量得到提高。

然后,实验人员对这5种假设逐个进行检验,其结果是:

第一种假设被否定了。因为,即使有意识地降低某些物质条件,如减弱照明度,生产还

是上升。

第二种假设被否定了。因为,即使有意识地取消一切优惠,如缩短休息日,增加工作日的长度,产量还是继续增长。

第三种假设也被否定了。关于工间休息免除单调,也缺乏很确切的论据,因为单调只能看做是一种心理状态,不能作为估算产量的依据。

第四种假设,即个人计件工资制促进了生产。为此,对选择工资支付方式进行了深入的实验。

实验是在继电器的装配和云母片剥离两个小组中进行的。

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%水平上。9个月后,再恢复集体奖励工资制,实验了7个月,产量下降到原产量的96.2%。

云母片剥离小组,保持原个人奖励工资制不变,在连续实验的14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。

由此,研究小组得出结论:工资支付办法的改变与产量上升并无直接关系。

在解释生产增加的原因方面,研究人员都不认为工资刺激是使产量增加的一个原因。因为,在全部实验期间,保持着同一的工资刺激方案,而每小时的平均产量却一直在增加,可见这种增加,应当归功于工资计件以外的原因。

第五种假设得到了论证。研究人员认为,不是工资,而是改进了的管理、改进了的士气和改进了的人际关系,导致了两个实验小组的产量增加。

比如,这时,工人们自己对生产上升的原因也说不清楚,只感到由于没有工头的监督,工作自由了,知道自己是一项重要实验的成员,并与研究小组成员建立了良好关系,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。总之,产量上升可能是由于工人对实验的关心和兴趣。

3. 布线实验

从以上实验中,研究小组感到工人中似乎存在一种“非正式组织”在起作用。于是又安排了电话交换机的布线小组实验(1931~1932年)。这个小组有14名男工,一向根据小组集体产量计算工资。根据研究小组的分析,就组员的生产能力而论,都可能超过他们的目前的实际产量,但是在实验过程中,经过几个月的观察,小组产量总是维持在一定水平而没有超过。经过仔细的分析,发现组内存在着一种默契,即有一种无形的压力,限制着各人突破生产纪录。当有人超过日产量时,旁人就会给他暗示。比如,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,小组的压力就会指向于他。当他们已完成了小组自定定额时,工人经常在规定下班时间前就停止工作。

在这种“非正式组织”中,还有自己的行为规范,如不应该完成太多的产量,也不应该完成太少的产量,不应该向监工报告任何会损害同伴的事情,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。

研究者发现,非正式组织对工人起着两种作用:一是它保护其成员免于遭受内部成员不当行为的伤害,如生产冒尖或生产落后;二是它保护其成员免受管理当局的外来干预,如提高产量标准,降低工资率等。

4. 会见与谈话实验

在进行上述实验的同时,梅奥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。他们先后花了两年多时间(1928~1931年)对2万名职工进行了访问交谈,以了解工人对工作和工作环境、对监工和公司的看法和意见,并研究工人们的这些意见和看法如何影响生产率。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所想谈的一切。工人们无所不谈,发泄了心中的闷气,感到高兴,结果工人对生产的态度也有了改变,产量也随着提高了。

5. 创造人际融洽的社会情境

梅奥认为,在工业企业中的工人,是具有社会动机并受到社会制约的人,工作效率的提高,士气的改善,是以社会条件和人事条件为前提,而不是以物质条件和物质环境为前提的。

研究小组在实验中,将原来在车间工作的工人,转移到特设的实验室,研究人员承担了许多管理职能。这种从原来的上级管理人员的监督下,转移到实验人员的下面去工作的情景形成了一个新的社会环境。这种实验创造了一个更为自由、更为愉快的工作环境,由实验人员担任管理员,他们不会被工人看成真正的上司。

管理方式的转变,不只是工人和管理人员更为接近,而且由于这些被实验的工人受到特别注意,就会关联到他们的情绪和动机。此外,实验室里有任何情况,都和工人商洽,征求他们的意见,因而工人们的观点得到重视和同情。

在整个研究工作的进程中,这个实验更少有控制性,而却更倾向于形成一种社会情境,使工人们觉得可以自由地畅谈他们的问题。在这种情境下,工人与工人之间、上下级之间,就产生新的结合力,在人际之间建立了无形的纽带。

归纳一下霍桑实验的主要结果为:

- 工人不仅仅是由金钱驱使的纯“经济人”;
- 个人的态度对决定行为方式起着特殊重要的作用;
- 揭示了监工对工人士气和劳动生产率的决定性作用;
- 表明了小团体的情绪和协同合作对完成组织目标和使工人感到满意方面起到至关重要的作用;
- 论证了工作团体中非正式组织对完成组织目标的影响。

1.2.3 人际关系学说的提出

梅奥就研究小组在1927~1932年间的研究,取得了大量的材料,并就这些实验及访问交谈的结果进行了总结,在1933年出版了《工业文明中人的问题》一书,并提出了人际关系学说。人际关系学说,或称人群关系论(theory of human relation)。梅奥在《工业文明中人的问