

BEHAVIORAL SCIENCE — BUSINESS MANAGEMENT

行为科学与企业管理

(上册)

王加徽 编著

浙江大学管理学院(筹)

行为科学与企业管理

（又名：行为科学与人力资源的开发和运用）

（上 册）

王 加 微

前 言

管理理论从本世纪四、五十年代开始由科学管理逐步进入现代管理阶段以来，发展很快。行为科学，作为现代管理理论的一个重要流派，更是如此。它在西方已日益受到人们的重视，并在企业管理和其他领域中得到广泛应用。为了实现党的十二大所提出的战略目标，我们必须加强经济科学和管理科学的研究和应用。行为科学究竟对我有无可借鉴之处，这自然会引起人们的思考和兴趣。为了了解和研究西方行为科学，以吸取其合理成分，为我所用，我们曾于1982年编写了《行为科学与人力开发》一书，受到人们欢迎。今又根据二年多来的教学实践，补充了许多新内容新材料，经过增订，写成此书。分十章：第一章，介绍**行为科学的来龙去脉**；第二、三、四章，讨论**个体行为**，其中着重讨论动机理论和激励理论；第五、六两章讨论**团体行为**；第七章讨论**领导行为**；第八章讲**组织行为**；第九章**人力资源的开发与运用**；第十章**思想工作**。为建立具有中国特色的行为科学，借鉴是必要的。中国行为科学学会，即将成立，她一定能为探索和建立具有中国特色的行为科学作出贡献。由于笔者水平有限，错误在所难免，敬请读者指正。在本书增订过程中得到王国和等许多同志的支持和帮助，文中引用了国内外许多专家学者的研究成果和报刊材料，一并在此深表谢意。

1984.8.

目 录

第一章 什么是行为科学

- 一、近代管理思想的发展 (4)
- 二、行为科学的由来 (14)
- 三、什么是行为科学 (26)
- 四、行为科学的知识来源 (29)
- 五、行为科学的研究方法 (32)
- 六、行为科学与管理技能 (37)
- 七、行为科学在西方企业中的应用 (40)
- 八、行为科学有两重性 (43)
- 九、行为科学中有哪些合理成分可以为我所用
..... (46)

第二章 动机理论(一)

- 一、需要、动机、行为、目标 (55)
- 二、动机的产生 (62)
- 三、人类行为的基本公式 (64)
- 四、动机的分类 (71)
- 五、动机的强度 (75)
- 六、动机的机能和强化理论 (78)
- 七、动机强度的改变和挫折理论 (87)
- 八、动机与行为的复杂关系 (97)

第三章 动机理论(二)

- 影响动机和行为的心理因素 (104)

一、知觉	(105)
二、个性	(114)
(1) 性格差异	(115)
(2) 兴趣差异	(116)
(3) 气质差异	(117)
(4) 能力差异	(119)
三、价值观	(121)
四、个体差异	(128)

第四章 激励理论

一、要重视对需要问题的研究	(134)
二、关于需求的理论	(139)
(1) 马斯罗的“需要层次理论”	(139)
(2) 阿德佛的需要理论	(152)
(3) 麦克莱兰的“成就需要理论”	(155)
(4) 几个问题的讨论	(157)
三、双因素理论	(168)
四、目标导向理论	(178)
五、期望理论	(182)
六、波特尔激励模式	(198)
七、公平理论	(208)
八、激励职工工作动机的几个重要途径	(212)

第五章 团体行为

一、团体的概念	(217)
二、正式团体与非正式团体	(219)
三、团体的功能	(229)
四、团体成员关系分析	(232)
五、团体压力与从众行为	(250)

六、群体的凝聚性	(260)
七、影响士气的因素和提高士气的方法	(270)
八、冲突	(277)
九、班组层次管理法	(288)
十、团体决策	(295)
第六章 信息沟通	
一、信息沟通的重要性	(300)
二、信息沟通的最一般模式	(301)
三、有效信息沟通的障碍	(304)
四、信息沟通的分类	(309)
五、正式沟通网络	(316)
六、非正式沟通路径	(320)
七、改善有效沟通的方法	(322)
八、相互作用分析	(324)
九、外部信息沟通	(334)
第七章 领导行为	
一、领导的定义	(345)
二、领导体制和领导观念的变化	(347)
三、领导的功能	(359)
四、领导者的地位权力与影响力	(362)
五、三种广义的领导理论	(369)
六、介绍几种“个人行为理论”	(374)
七、介绍几种“情景理论”	(393)
八、处理上下级关系的领导行为	(409)
九、领导者的素质	(414)
第八章 组织行为	
一、组织的概念与传统的组织理论	(431)

二、现代组织理论	(442)
三、组织变革与发展	(447)
四、组织发展和变革的阻力	(462)
五、力场分析方法	(465)
六、组织发展和变革措施	(473)
七、目标管理	(489)

第九章 人力开发

一、人力开发的含义	(502)
二、人(智)力开发的重要性	(505)
三、我国智力开发的迫切性	(515)
四、开发人力资源的几个环节	(520)
五、企业创造力的开发	(570)
六、科技人才成长的内在因素	(597)
七、员工的心理测验	(612)

第十章 思想工作

一、思想政治工作	(622)
二、思想工作与行为科学	(630)
三、崇高的理想——高尚的社会性动机	(634)
四、物质鼓励与思想教育相结合	(638)
五、在探索中前进	(656)
六、青年思想政治工作	(669)
七、后进转化工作	(693)

主要参考资料	(709)
---------------------	---------

第一章 什么是行为科学

党的十二大制订了我国社会主义建设的宏伟战略目标和一系列的方针政策。全国人民正以稳健的步伐，在党的领导下，遵循十二大的路线和方针，为全面开创社会主义现代化建设的新局面，把我国建设成为现代化的高度文明和高度民主的社会主义国家而奋斗。

这是一个光荣而艰巨的任务。在科学技术日新月异、迅猛发展的今天，科学技术、管理、教育被视为现代文明的三鼎足。科学技术是四个现代化的关键，教育是培养各种人才、开发人力资源的基础，而管理则是推进科技进步、促进经济发展、保证四化实现的必不可少的条件。为了实现十二大的战略目标，必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营、管理水平。

企业是社会经济的基本组成单位，是国民经济的“细胞”。社会生产力是所有企业生产力的总和。所以，企业是构成一个国家经济实力的基础。每个企业有了旺盛的生命力，国家这个“肌体”才会有强壮的力量。

如何搞好企业管理，如何加强企业的思想政治工作，怎样更好地调动职工的积极性，怎样更有效地开发和运用人力资源，如何提高企业的经营管理水平和经济效益，所有这些问题都直接关系到国家经济实力的增长，关系到四化建设的速度，关系到人民的生活和国家的命运。

邓小平同志在党的十二大开幕词中指出：“我们的现代化建设，必须从中国的实际出发，无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验。”我们的企业要提高经营管理水平，首先需要认真总结我国自己在长期建设实践中所积累的经验；同时，要以改革的精神，不断研究新情况新问题，勇于探索，不断创造新经验；此外，还应从我国的实际情况出发，有选择地吸收国外一切对我有用的管理理论和经验，博采众长，为我所用。只有把以上三个方面很好地结合起来，才有可能较快地建立起具有中国特色的社会主义企业管理科学体系。

本书只着重对上述第三个方面的问题作些初步的探讨，并且在探讨内容上一般又只限于行为科学这个领域。

第二次世界大战以来，由于科学技术的飞速进步和社会化大生产的迅速发展，在西方，管理理论上出现了种种流派，而其中有两个主要的流派，就那是**管理科学派**和**行为科学派**。行为科学在西方甚为流行。行为科学的研究领域相当广泛，但它在企业中的应用其着重点则在于如何“激发职工的工作动机”（用我们的话来说，如何调动职工的积极性），如何有效地开发和运用人力资源，等等。

我们党一再强调指出，凡是对我有用的东西都要学。对西方管理理论中对我有用的东西，自然也不例外，也应该学习、借鉴。但是，想学习，首先要了解它，研究它，在学习、研究的过程中，用马列主义、毛泽东思想为武器，加以鉴别，以吸收其合理的成分，为我所用。行为科学派既然是西方现代管理理论中的一个重要流派，在西方已得到了广泛的应用，它究竟对我们有无可借鉴之处，这自然会引起人们的思考和兴趣。有人说，有人就会有人的行为。而人的行为有没有规律性的东西？如果有（实际上是肯定有），有哪些规律性的东西？研究

一下行为的规律又有什么不好呢！我们要用马列主义的观点，吸收心理学、社会学等许多有关学科的科学成果，来探求有关人的行为的规律性的东西，逐步地建立起自己的科学体系，在这过程中，有意识地注意吸取西方行为科学的研究成果，我们认为这是有好处的，因而也是有必要的。

在本书的开头为什么要提到上面这些问题呢？这不是无病呻吟吗？不，人们也许记得，去年年底有的地方报纸就曾断言：西方行为科学是奇谈怪论。既然是奇谈怪论，那还有什么必要去研究它呢？既然是奇谈怪论，那还有什么理由去借鉴它呢？西方的行为科学究竟是什么东西，还是先了解、先研究一下再下结论吧。不先研究就下结论，这在中外历史上的教训实在是够多的了。解放初期我国著名经济学家马寅初先生提出了新人口论，人们并没有深入地研究它，没有经过深入的思索，以致把它与马尔萨斯人口论相提并论，一棍子打下去，其后果，大家都知道了。苏联对摩尔根遗传学说的围剿，对化学领域中“共振论”的批判，对社会学的压制，他们甚至一度把量子物理学打成是“反动的”、“唯心的”，把“控制论”打成“资产阶级的”、“伪科学”，等等，其后果也非常严重。正因为这样，我们对许多学术问题的处理上必须持慎重的态度。笔者对西方行为科学接触时间不长，可以说是刚刚开始学习，严格说来还谈不上研究，因此本书中必然会有这样那样的缺点和毛病，有待大家指教；但通过对西方行为科学的初步接触，也确实感到其中确有不少东西值得我们借鉴，它有助于我们改善企业管理，这是促使笔者写这本书的原因。

本书是想在比较系统地介绍西方行为科学的过程中，着重围绕“如何做好人的工作”这个问题作些探讨。这样做，对读者的学习与运用也许会有帮助。下面，先从近代管理思想的发

展讲起，转而讲行为科学是研究些什么的。

一、近代管理思想的发展

什么叫管理

管理，这是人们经常使用的一个概念。凡是共同劳动、集体活动，都有一个管理问题。管理是由协作劳动引起的。有共同劳动，就要有分工，有分工，就要有协作，需要有某种形式来协调每个人的努力，这个协调过程实际上就是管理。所以，可以说，管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以达到个人单独活动所不能收到的效果，而进行的活动。

由此可知，一、管理工作的主要目的是**通过其他人的活动**来收到工作效果；二、管理工作是**通过协调**其他人的活动来进行的。

管理的实践活动，自古以来就有。即使是在原始社会，人们为了生活，就要同自然作斗争，就要有集体活动，从而也就有了管理和**管理实践**。但有**管理实践活动**，不等于就有**管理科学**，**管理科学**是随资本主义生产的发展而逐渐形成和发展起来的。因为随着科学技术的发展，人们在生产劳动中所使用的工具、技术装备越来越复杂，生产的社会化程度越来越高，分工和协作越来越精细和严密，经济联系越来越广泛，因而对管理的要求越来越迫切，管理也变得越来越重要。在这种形势下，客观上就要求管理活动要有科学的理论作指导，终于产生了**管理科学**。

资本主义企业管理过程的三个阶段

资本主义企业管理如果从产业革命算起，至今已经有二百

多年的历史。资本主义企业管理过程，一般说来，已经历了三个阶段。这就是通常所说的经验管理阶段，科学管理阶段和现代管理阶段。

如前所说，管理的历史由来已久，即使在原始社会里，生产活动也不是由一个个人单独进行的，而是建立在极其简单的分工的基础上的，这时已有管理的活动。可见，管理的历史，同人类的历史一样古老。

在漫长的管理实践的基础上，人们积累了管理的某些点滴的经验，如古希腊人就懂得通过采用音乐伴奏的方法，把速度和节奏引入劳动活动之中，用它来协调人们的动作。

后来，随着工厂制度的出现，进一步产生了管理过程合理化的需要，开始出现了有关管理方面的某些著作和文献，提出了有关管理的某些个别的理论。如亚当·斯密(Adam Smith)的《国富论》(1776年)中，他以针的制造为例，总结了劳动分工的三大经济优点：

(1)当工人重复地完成单项作业时，会使技能和技术熟练程度得到发展。

(2)分工可以缩短由于变换工作而损失的时间。

(3)当工人的作业专门化时，有利于创造出种种特殊的机器和工具。

在亚当·斯密看来，由于上述三项因素，才使制针业的高产量成为可能。当时的制针业，分成十八项不同的操作，如由一人负责抽线，另一人把它拉直，第三个人剪断，第四人负责磨尖……。如果这十八道工序全部由一个人来干，他即使工作一整天，也难以制造出一枚针来。可是通过分工、协作，当时某个只有十个工人的工厂，一天竟能产针十二磅之多。

以后，查理·巴贝奇(Charles Babbage)又在《机械及

制造之经济》(1832年)一书中,补充了劳动分工的又一经济优点,那就是劳动分工与工资的关系。他以大头针的制作为例,当时大头针的生产分为七道工序:(1)通过压模拉线,使钢丝直径符合针的粗细;(2)把线拉直;(3)削尖一头;(4)切断顶端(另一头);(5)作头(大头针股屈);(6)镀锡;(7)用纸包装。通过观察、分析,他看到:各个工序难度不一,技术要求不同。于是他指出:如由每个人去完成全部工序,就要按最困难的工序或最好的技能去支付工资。而有了分工,就可以按照各道工序的难易不同,即按不同的技巧,来购买劳动力(支付工资)。

在他们之后,还有一些经济学家和经理人员提出过一些观点或理论,如英国的杰冯斯(W.S.Jevons)、美国的汤尼(H.R.Towne)等。但是,总的说来,从十八世纪后半叶开始,直到十九世纪末叶之前,管理并没有超出经验管理的阶段。在这一百多年的长时间里,资本家全凭个人的经验和判断进行管理,没有统一的管理方法;工人也完全凭自己的经验和技巧进行操作,没有统一的操作规程。工人的培训也是靠师傅带徒弟,传授个人经验的办法,“一个和尚一本经,一个师傅一个令。”这种靠个人经验的管理,属于小生产的管理。这个阶段的管理,就叫“经验管理”,或叫“因袭管理”,管理还不成为科学。全凭经验办事,是这个阶段管理的基本特征。

当时的企业主,同时又是管理者,他们把工人看成机器的附件,靠延长工作时间,提高劳动强度的办法,以尽量扩大利润。正如马克思所描绘的那样:资本家“由于对于剩余劳动的狼样的食欲,不仅突破了劳动日的道德的最高限,并且突破了劳动日纯然生理的最高限……以致劳动者只是当作单纯的生产资料,以食物给予他们,就象以煤炭添入蒸汽炉,以油脂注入

机器一样。”难怪当时美国流行着这样一句话：“一匹马要值200美元，招一个工人每天只要五角美金。”意味着人不如马，剥削是极为残酷的。

在十九世纪后期，许多计件制的企业里的工人，为了提高工资，通过改进操作或提高技术熟练程度而提高了产量，但资本家随之就把计件的工资率压低。事实告诉工人，提高产量只对资本家有好处，而自己却无利可得，于是就用消极怠工，磨洋工来对抗，劳资矛盾尖锐，生产效率很低。据估计，当时一般工人的生产潜力只发挥了三分之一到二分之一。这对资产阶级来说自然是不会感到满足的，因此迫切需要一种新的管理理论和方法来为资本家创造更多的利润。就在这样的背景下，终于出现了泰罗的“科学管理”。泰罗提出要用科学管理代替经验管理，这就开始了资本主义企业管理的第二阶段。到四、五十年代以后，西方管理理论又有了新发展，管理又进入了“现代管理”阶段。

下面就从管理思想的角度，进一步看看它的发展过程。

管理思想的三个学派

对管理学的分类，有多种主张和说法。有人认为，可以把它分为三个学派：古典管理学派，管理科学学派和行为科学学派。并认为这三个学派是互相支持的，每一个学派思想和概念对于组成现代管理学思想的总体系，都作出了积极的贡献。

(1)古典管理学派 古典管理学派的观点主要反映在第二次世界大战以前的管理文献中。这些作者们所关心的是效率问题——即产出对投入的最大限度的比率（产出/投入）。或者说，他们所关心的，是如何运用科学的方法来解决劳动和劳

动管理中的问题。

古典学派的主要代表人物是泰罗 (F.W.Taylor 1856—1915)。他首先提出了要用科学方法代替过去的单凭个人经验的管理。他认为,管理的第一个目标是使较高的工资和较低的劳务或成本结合起来,即既能提高工资,又能降低成本,可以使资本家和工人都增加收入,“从而提高双方进一步扩大再生产的兴趣”。于是他提出:“完成生产工作的方法,必须由管理当局按照科学规律来做”。

泰罗,1856年出生于美国,早年曾在德国、法国和英国入学,1874年到一家小公司工作,1879年转入密特维尔钢铁公司当普通工人。在这厂的六、七年时间里,他由普通工人升为计时工、工头、领班、助理工程师,直至总工程师。这期间,他一面工作,一面攻读函授课程,修完了史蒂芬斯学院机械工程的全部学分。

当他担任工头期间,曾试图用对工人增加压力的办法来提高产量,结果,遇到了强大的阻力。这使他想到,假如管理层能够把工厂里每个岗位每天的工作量制定出来,就可以用工作量来要求他们而不必直接施加压力了。后来当他升任领班后,便首先从车床开始通过动作与时间的研究,制订出了工场每个工人应达到的工作量。

1898年,他进入伯利恒钢铁公司工作,在这里,进行了铁块搬运、铁砂和煤屑的铲掘工作、金属切削等许多项重要研究。今以铁砂和煤屑的铲掘工作研究为例,看看他的研究方法。泰罗初进伯利恒公司时,铲掘工需自带铲子。由于工具自带,大的大,小的小,用大铲铲铁砂,每铲重达38磅,用小铲铲煤屑,每铲只有4磅。泰罗通过观察、试验和测定,认为每铲重量太重,太轻,效率都不高,他得出结论:平均每铲(包

括物料及铲自身的重量)的重量为21磅时,铲掘工作效率最高。因此,铲掘铁砂时,应使用较小的铲,而铲掘煤屑时,则应使用较大的铲。泰罗为了推行他的实验结论,改由公司工具仓库供给铲子,并根据物料比重的不同,备有大小不同的铲子,使每一铲重量为21磅左右。结果,光这一项改革就给资本家带来了数以万计美元的收入。

改革前后的对比如下:

	改革前	改革后
堆料场运料的工人数	416人	140人
每个工人每天平均运的物料	16吨	50吨
每吨物料的运费	7.25美分	3.3美分
工人的工资,每人每天	1.15美分	1.88美分

工人每天的工资虽增加了0.73美元,但劳动强度却大大地提高了,而资本家每天却从每个工人的身上额外地得到了2.3美元。

1911年泰罗发表了《科学管理原理》(Principles of Scientific Management),成为资本主义企业管理学最早的代表性著作。

泰罗提出的“科学管理”理论,其主要内容有:

①劳动方法标准化。通过分析研究工人的操作,选用最适合的劳动工具,并采用合理的操作方法,制定出各种工作的标准操作法(作业方法),编成工艺卡指导工人劳动;

②工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,定出劳动的时间定额,创造了劳动定额和时间定额制度;

③实行有差别的计件工资制,即奖励工资制,利用金钱刺激工人的生产积极性;

④提倡按照标准操作法培训工人，用以代替师傅带徒弟的传统方法；

⑤提出在企业中建立职能制。

泰罗的管理方法对当时存在的那种单凭个人经验进行管理的因袭管理方法，起了革新的作用，因而推动了资本主义生产的发展。但他的管理理论和方法，明显地存在着以下主要缺点：（1）在他看来，工人只关心经济收入，金钱乃是刺激积极性的唯一因素，把工人看成“机器”，忽视了人的作用。（2）他主要注意提高作业的效率，忽视管理组织的作用，他重视基层管理的效率，但忽视上层决策的重要性。

泰罗“科学管理”——即“泰罗制”的实质是以最大限度的利用工人的工作日来保证企业主的最大利润。它是“榨取血汗的‘科学’制度”，正如列宁曾指出的：“资本家获得巨额利润，而工人却要以四倍的强度进行劳动，以四倍的速度耗损自己的神经和筋肉”。

继泰罗之后，福特创造了汽车工业的流水线生产，使用传送带，提高了工作效率。吉尔伯雷思（F. Gilbreth）夫妇进行的动作研究，甘特（H. L. Gantt）提出的“甘特图”，等等，都对管理作出了贡献。

古典管理学派，可划分为两个方面，如下图所示：

