

行为科学与企业管理
(下册)

BEHAVIORAL SCIENCE — BUSINESS MANAGEMENT

行为科学与企业管理

(下 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）

（下 册）

王 加 微

浙江大学管理学院（筹）

第七章 领导行为

领导问题对任何一个组织来说，都是个十分重要的问题。对企业来说，也是如此。

有效的领导是企业取得成功的一个重要条件。在一定意义上可以说，领导因素是关系企业成败的关键性因素。一个企业想在剧烈竞争环境中求得生存，得到发展，就需要有效的领导。

一个组织中，影响职工积极性的因素很多，诸如工资待遇，工作条件，组织结构，规章制度，奖惩制度，管理方式等等，但是，可以这样说，在企业各种影响人的积极性的因素中，领导行为乃是一个关键性的因素，因为不同的领导行为，会造成企业不同的社会气氛，人际关系，给人以不同的心理影响。而这种社会气氛，人际关系和心理影响，正是决定人的行为表现、积极性高低的直接而重要条件。

美国著名管理学家德鲁克（Drucker）曾经说过：“管理者是任何企业的最基本、最宝贵的资产”。西方许多大企业近来都非常重视发现和培养各级领导人员，因为他们日益认识到，一个单位事业的成败，很大程度上取决于领导的水平。有些分析家甚至认为：一个单位的好与差，实际上主要是该单位领导的好与差。

根据美国一些研究表明，每一百个新办的工业企业中，有二分之一在两年内倒闭，只有三分之一能维持五年，在多数情

况下，失败的原因是由于领导不力，领导不善。美国通用电器公司董事长认为：现在，影响工业企业未来成功与否的诸因素中，领导已成为最关键的因素，很可能是唯一的关键因素。

正因为人们越来越重视领导问题，越来越感到它的重要性，在国外，领导问题已成为组织心理学（研究人们工作所处的社会气氛、工作态度和心理气氛等的一个新兴学科），也是行为科学的一个重要研究内容。

在国外，心理学家在研究领导问题方面起着重要的作用。我国的心理学家、社会学家们也一定会在这方面作出贡献。

我国对领导班子的建设问题，一直以来都是比较重视的，粉碎四人帮以后，又采取了坚决、果断的措施，对各级领导班子进行了整顿，有力地加强了领导班子的建设。对企业，国家经委把领导班子问题列为企业整顿六条标准的第一条标准，要求企业“有一个坚持‘四项基本原则’，党风端正、团结战斗、精干有力、年富力强的领导班子”。以后不久，党中央、国务院又在文件中明确提出“厂级领导干部要逐步实现革命化、年轻化、知识化、专业化”的要求。目前，在很多地方都出现了厂长研究会一类的学术、研究组织，在学习有关理论，结合亲身实践的基础上，认真研究总结办厂的领导经验。在这种情况下，了解一些行为科学有关领导行为的理论与模式及其研究成果，是会有好处的。

领导行为研究的重点是，领导者与被领导者的相互关系和相互作用，领导的效能以及实现有效领导的途径。研究的目的是，在于提高领导工作的适应性、科学性和有效性。下面分十个问题来讲。

一、领导的定义

在我国日常用语中，领导与领导者有时不加区别，一个职工指着厂长对第三者介绍说：这是我们的（厂）领导。这时，第三者也不会另作他想：你说错了，是领导者不是领导。

在英语里，领导（Leadership）与领导者（Leader）的区别是分明的。事实上领导与领导者是两个不同的概念。领导者是指担任某种领导职务、领导角色的人，而领导，什么是领导，要回答这个问题，就不那么简单了。

什么是领导？这个问题在国外心理学、管理学界，已争论了几十年，有着各种不同的解释，各种不同的定义。例如：

▲“领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制”。（科·杨）

▲“领导即使用权威与决定”。（Robert Dubin）

▲“领导是不凭借特权、组织权力或外在形势而说服和指挥他人”。（E.B.Rerter）

▲“领导是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为”。（G.R.特纳）

▲“领导是影响人们使之跟着去完成某一共同目标”，“是一门促使其部下以其热心和信心来完成他们任务的艺术”。（孔兹及欧登尼尔）

▲领导是“一项程序，使人得在选择目标及达成目标上接受指挥、导向和影响。”海曼（T.Haimann）及施考特（W.G.Scott）

▲领导就是“在某种情况下，经由意见交流（信息沟通）过程所实行出来的一种为了达成某个或某些目标的影响力”。

(坦南鲍姆R. Tannenbaum等人)

▲“领导即有效的影响。为了施加有效的影响，领导者需要对自己的影响进行实地的了解”。(克·阿吉里斯)

▲“领导是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程”。(G·本尼斯)

▲“领导是对一个组织起来的集体为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程”。(M·斯托第尔)

▲领导是“一种说服人热心于追求一定目标的能力”。(K·戴维斯)

▲“领导就是影响一个集体走向达到目标的能力”。(《组织心理学》)

▲领导是“在某种情况下，影响个人或群体达成目标行动的过程”。(Blanchard)如此等等。

以上种种定义，有的强调领导是一种过程，有的强调领导是一种艺术，也有的认为领导是一种影响力，侧重点各有不同。但如果综合起来加以分析，正如杨锡山等同志所认为的，以上大多数定义有其共同点：领导是一种向他人施加影响的过程，以导使其努力于达成某些特定目标。或者说，领导是引导和影响个人或组织，在一定条件下实现目标的行动过程。

也有同志认为：简单地说，所谓领导就是使别人把事情做好的过程。在企业中，领导的使命就是要促使集体和个人做好本职工作，为企业目标的实现做出积极的贡献。促使集体和个人共同努力，实现企业目标的全过程，即为领导行为；而致力于实现这个过程的人，则为领导者。(引自《管理心理学讲座》王伟民)。

领导，是一种过程，不是静态而是动态的行动过程；领导

是一种影响力；领导的目的在于达成群体或组织的特定目标。

因此可以说，所谓领导就是为了达成特定的目标而向群体或组织施加影响的过程。

领导不是可以仅凭地位权力而机械行事的。它是一种施加影响的过程。从这个意义上说，领导既是一门科学，更是一门艺术。

二、领导体制和领导观念的变化

（1）企业领导体制的变化

自十八世纪工业革命以来，随着科学技术的进步、生产的发展和企业规模的扩大，从近代到现代国外企业领导体制，大体经历了以下四个阶段：

①家长制领导阶段

家长制领导是从中世纪封建社会脱胎出来、生产和技术还不很发展的现代工业企业初期的领导方式。企业不论在生产上、技术上的领导，都因袭着封建主义的家长制的领导方式。老板既是企业的所有者，同时也是企业的管理者。一切由老板说了算，一切取决于他的个人经验和判断。这种领导方式一直继续到十九世纪中叶。

②经理阶层的兴起

后来，由于生产技术的发展，企业规模的不断扩大，凭老板个人经验的家长式领导已不能适应企业生产和管理的要求。1841年10月5日，在美国西部铁路上，两列客车迎头相撞，伤亡近二十人，舆论强烈不满，纷纷指责老板没有能力领导和管现代企业，迫得铁路公司进行了改革，建立各级责任制，选拔有才能的人担任领导。老板只拿红利，不管企业业务。这是

美国第一家由全部拿薪水的经理人员通过正式管理机构进行管理的企业。这个改革的实质在于企业的财产所有权与经营管理权的分离。这一改革，很快得到推广，迫使许多资本家选聘懂生产和有管理能力的人担任领导，这就是所谓“经理制”。但当时，经理主要是从精通本行生产过程的技术专家中选聘的，他们是些**硬专家**。因此，在这一阶段，实际上是“硬专家”的领导。

③职业“硬专家”领导

随着现代化大生产的发展，现代科学技术与生产的日益结合，经营管理工作范围日益增大，任务也越加繁重复杂，精通某一门专业技术的“硬专家”已越来越不适应形势发展的需要。这前后，管理逐渐形成一门科学，于是，专长于经营管理的**软专家**应运而生。日益复杂的现代化大生产要求企业领导具有政治、经济、技术等多方面的知识素养和能力。1881年美国宾夕法尼亚大学最早成立了华盛顿商学院，主要培养初级管理人员。1920年美国总统胡佛呼吁：“美国将来的人才的一大需要，是在经济问题方面具有领导才干的政治人才。”在他的推动下，1921年斯坦福大学成立了工商管理学院。以后，许多大学相继建立了专门培养经营管理人才的学院。经营管理专业成了美国大学中发展最快的一门专业。

④专家集团领导

第二次世界大战后，特别是六十年代以来，随着现代生产和科学技术的高度分化与高度综合，企业规模更进一步扩大，有的企业，其规模甚至遍及全国以至全世界，企业的命运与国际、国内的政治、经济、社会等因素休戚相关，在这种情况下，单靠软专家个人领导能力已无法适应。于是一些大企业的最高领导首先出现了集体领导的趋势。有些大公司组成总经

理办公室、董事长办公室等以代替过去由董事长、总经理一、二个人负责经营决策的传统方式。与此同时，还出现了“智囊团”、“思想库”一类的机构，为最高领导层决策出谋献策。这就是现代企业领导体制发展的第四个阶段，即以“软专家”为主组成的集团领导。美国从1948年建立“兰德公司”开始，现在已有几十个专业性的智囊组织，为各个部门的企业领导提供各种决策的方案和依据。六十年代以来，美国各企业公司也纷纷建立自己的政策小组、顾问团等名目众多的智囊机构。

美国企业领导体制变革的上述四个过程，在其他一些国家的现代化历程中也都发生过。如日本，第二次世界大战前原是财阀的家长式领导，战后，他们引入美国企业的董事会制、事业部制等“工业民主制”，对企业的中上层经营管理者，注意选用经营管理与技术专家，日本在总结自己的经验时说：“企业成功的关键在于组织起一支能干的企业管理队伍”。又如苏联，大约从五十年代开始企业领导专家化，七十年代开始，要求经济部门与大企业领导人，从部长、局长到经理、厂长，都必须到“国民经济学院”，经过学习培养。目前，美国大学中从事经营管理专业学习大学生、研究生有九十多万，苏联有一百四十多万大学生在学习经营管理专业。

由上述企业领导体制变革的过程可以看到：

企业领导体制，是随着科学技术和现代生产的不断发展，而不断发展的。家长式的领导，“硬专家”的领导，以至单凭“软专家”的个人领导，都先后变得不适应客观形势发展的要求，这是不以人们的意志为转移的客观趋势。对我们每个企业领导者来说，了解这个趋势，对于重视启用各种人才、逐步改变领导成分、提高集体领导的自觉性，都是会有好处的。

领导体制的改变，不仅对企业领导者的素质，也对企业领

导者的领导方式、领导作风、领导艺术，提出了新的更高的要求。日益复杂的现代化大生产，要求它的企业管理者具有政治、经济、技术等多方面的知识素养和能力。是否可以这样说，他们应兼具以下四种“头脑”：具有“事业”头脑（有高度的政策观念和事业心）；“管理”头脑（懂经营、会管理）；“经济”头脑（有基本的经济理论素养，有“经济意识”、“效益意识”）；“技术”头脑（有必要的科学技术知识）。

从职业“软专家”领导到专家集团领导，这是一种发展趋势。这对目前的我国来说，有着相当大的差距。问题是如何来缩小这种差距，以适应客观发展的需要。加速经营管理专业人才的培养是当务之急。加强企业各级、各类管理人员的教育培训有助于缩小这个差距。企业领导在积极发掘并重视运用企业自身各种人才的力量时，还要善于借用“外脑”的力量，走与大专院校、科研单位协作的道路。

（2）“领导”观念的变化

在十九世纪末以前，企业中的工头（工人最直接的监督者）对自己的下属（工人），拥有绝对的控制权，他可以确定工人工资级别，甚至可以决定雇用和开除工人。工头实际上是“土皇帝”，不受多大约束，工人却连申诉委屈的地方也没有，过的是牛马生活。

这在当时被认为是“合情合理”的，因为领导就是统治。工人要受工头的领导，工头就可以随心所欲地统治工人。

后来，泰罗的科学管理理论出世，当时被认为是唯一能够保持和提高生产水平的方法。通过对时间和动作的研究，生产过程走向标准化，机器运转得越来越快，工人的工作也得越来越快，工人实际上变成了机器的一种延伸。工人与组织之间的关

系依然对立，组织（企业）根本不把工人当人看待。组织的目标是提高效率，增加生产，提高利润，而达到这一目标的唯一方法是使工人依附于机器，使工人适应于机器运转的需要。

在这种传统的管理理论看来，所谓领导，就是组织赋予领导者的职位和权力，以带领下属完成组织的目标。雇用工人全是为了完成组织目标；为了完成组织目标，工人就得听命于指挥，适应机器运转的需要。所以这种“领导”的观念，实质上也只有强制性的一面。领导，就是权力的象征。

随着现代大生产的发展，企业规模扩大了，工人的文化、技术水平提高了，工人的团结程度加强，特别是象工会这样的社会力量的日益强大，人际关系学说应运而生。

在来自各种社会力量的压力下，有些企业被迫把雇员的需要列入组织目标的一个部分。人际关系运动的发展，使得把工人当作人看待的观点，逐步得到了承认，组织开始对雇员的个人需要、社会需要以及组织内部人与人之间的关系重视起来，企业领导不仅要维持和增加生产，而且要注意满足雇员的某些需要，要注意促进与雇员之间的相互合作关系。

在这以后，关于“领导”的观念又有了新的变化，领导不仅是一种权力，也是一种影响力。人不是机器的附属品，要把人当人看待。

传统的管理理论与人际关系理论（后来发展行为科学），在对人的人性的看法上迥然不同。领导者如何进行领导，往往是他对人性的看法如何，联系在一起的。上述两种管理方法由心理学家麦克雷戈从理论阐明为X理论和Y理论。

他认为，关于人性的两种对立假设，是隐含在专制的和宽容的两种管理人员的行为之中的。

一类是专制的——“X理论”的主管人员；

另一类是宽容的——“Y理论”的主管人员。

麦克雷戈的理论有它的阶级局限性，但他明确地提出了“人的因素”的重要性，这对西方管理理论来说，则是一大进步。

(3) X、Y理论

1957年，美国麻省理工学院斯隆管理学院心理学教授麦克雷戈(Douglas McGregor)在一次演讲中提出了企业管理方面的X理论，Y理论。1960年他把这个理论扩充，写成了《企业的人性问题》一书。它在西方的影响颇大，被奉为行为科学方面一本经典著作。

X、Y理论代表两种管理上的对立观点，这两种观点决定着企业领导者的领导行为和领导方式。

麦克雷戈认为，每一个管理人员对其下属职工的看法均有一套假设作为管理的出发点。他把这些假设归并为两类，即所谓X理论与Y理论。

麦克雷戈认为，人类本身蕴藏着无穷的力量，可惜没有被发掘出来。原因是传统管理理论对人的看法不正确，这也影响到企业领导者对人的看法。他认为古典组织理论来源于教会和军队，没有接触到现代化的政治、社会和经济，因此把人当作消极因素对待。企业管理者正是根据这个理论，对人性作了错误的假设。麦克雷戈把这种错误假设称之为X理论。

X理论对人性的假设：

①一般人的天性厌恶工作，他们不喜欢工作，尽可能逃避工作。

②绝大多数人希望奉命而为，宁愿被领导，怕负责任，没有抱负，要求安全高于一切。他们，以自我为中心，对组织的

目标漠不关心。

③对多数人必须用强迫、控制、以至惩罚，胁迫和驱使他们工作，如利用他们怕惩罚、被解雇的心理去激发他们的工作，以达成组织目标。

他认为，这是一种错误的理论。

有上述管理思想的管理者，易于采取“命令与统一”，“权威与服从”的管理方式。他指出，在美国的企业界，许多管理者事实上都在运用X理论。

持X理论观点的管理者，他们只注重人的生理需要和安全需要的满足，这种管理方式是依靠订立各种严格的工作规范，加强各种法规的控制，用“强硬”的管理方法。他们把金钱当成一种主要的激励工具，并且把惩罚视为重要的有效管理工具。由此产生一系列软（金钱奖励刺激）硬（惩罚）兼施的管理措施，结果反而引起职工的不满和反抗。

麦格雷戈认为现实生活中的许多现象与X理论不符。他运用马斯罗的观点，认为人的需求是有层次的，当人们为了满足吃饱、穿暖、安全等基本需要时，采取金钱奖励是有效的。但在这些基本需求满足之后，与人交往、友谊、尊重等高层次的需要就成了人的动机。而X理论却认为这些需要与企业是没有关系的，甚至是有害的。由此可见，X理论在人们的生活还不富裕的情况下是有效的，但当人们达到了富裕的生活水平时，再用胡萝卜加大棒的管理方法，就无效了。

于是，他认为需要有一种新的理论。他提出了与这种X理论相对立的理论，称之为Y理论。

Y—理论对人性的假设。

麦格雷戈从现实生活中看到，有许多现象，并不符合X理

论，于是主张对人性作相反的假设。他把这种相反的人性假设，称之为Y理论。

他把这种理论叙述如下：

“1.工作中的体力和脑力的消耗就象是游戏或休息一样自然。厌恶工作并不是普通人的本性。工作可能是一种满足（因而自愿去执行），也可能是一种处罚（因而只要可能就想逃避），到底怎样，要看可控制的条件而定。

2.外来的控制和处罚的威胁不是促使人们努力达到组织目标的唯一手段。人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。

3.致力于实现目标是同实现目标联系在一起报酬在起作用。这种报酬中最大的报酬（例如自我满足和自我实现需求）可能是为达到组织目标而作出努力的直接产物。

4.普通人在适当条件下，不仅学会了接受职责，而且还学会了谋求职责。逃避责任，缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果，而不是人的本性。

5.大多数人，而不是少数人，在解决组织的困难问题时都能发挥出较高的想象力、聪明才智和创造性。

6.在现代工业社会的条件下，普通人的智能潜力只得到了部分的发挥。”

从上面所引的材料，可以看到Y理论的基本观点。其要点可归结如下：

①一般人并不天生厌恶工作。

②控制和惩罚不是使人实现企业目标的唯一办法，多数人愿意对工作负责，并有相当程度的想象力、创造才能。

③激励在需要的各个阶梯上都起作用。人们在执行任务中能够实行自我管理和自我控制。

Y理论是以人为中心的理论。

X理论认为职工的个人目标同组织目标是相矛盾的，因此，主要要靠权威作为指挥和控制的手段。Y理论断言，只要人们被说服去接受组织目标，他就能为组织提供很多东西。有人认为，这两种理论的基本区别在于：Y理论为动机诱导技术的发展开辟了道路，而X理论则堵塞了这个道路。

X理论强调外部控制，Y理论强调启发内因，调动主观能动作用，实行自我控制。麦格雷戈认为，Y理论能够造成自动积极的工作态度，满足组织和个人两方面的要求。

按照Y理论提出的管理原则就是目标一致和自制，管理的任务就是创造条件来使个人和组织的目标溶合一致。

Y理论强调人的因素。在Y理论看来，人都有成长和发展的潜力，管理人员应该创造条件，让职工担负更多的责任，以充分发挥人的潜力。管理人员要善于使下属在努力实现组织目标的同时，也能实现自己的目标。

随着Y理论的广泛应用，后来产生了“目标管理”。麦格雷戈的上述观点，60年代以来在西方企业界中引起了广泛的注意和重视。

但是，对Y理论的批评意见也不少。有人认为，Y理论过于理想化了，例如，对于一些不负责任又坚决不改的人，应用Y理论难免失败。自我控制，并非人人都能做到。等等。

Y理论主张以人为中心，重视“人的因素”，这有一定的科学性。我们对于人民群众的看法，有马克思主义历史唯物论的指导，向来认为人民群众是历史的真正创造者。只有马克思主义者才是彻底的历史唯物主义者。

但是，从方法论的角度看，麦格雷戈把两种不同的领导行为鲜明地提了出来，并以此为对照，用来分析、研究和总结企业

的领导工作，这可能有助于找出适合我们当前职工觉悟水平和生产管理水平的领导方式。

麦克雷戈的X、Y理论，并不是科学实验的产物，而是他对一些公司进行观察和比较后所得出的观点，实质上反映了他个人的社会观。在客观上，它是为资本主义世界摆脱劳资矛盾的一张药方。

对于X理论与Y理论，国外还有不少争论。例如，有人认为：Y理论并不是普遍适用，X理论也不是一无是处，应该针对不同的情况，选取X理论或Y理论，从而提出了所谓超Y理论，Z理论。

(4) 超Y理论与Z理论

麦克雷戈提出了X理论、Y理论，认为Y理论比X理论优越，后来，约翰·莫尔斯(J·J·Morse)和洛斯卡(J.W·Lorsch)提出了超Y理论。

超Y理论

莫尔斯和洛斯卡做了这样的试验：他们挑选了二个工厂和二一个研究所，将它们分成两组，每组包括一个工厂和一个研究所，一组用X理论为指导进行管理，试验结果表明，工厂的工作效率高，研究所的工作效率低。另一组用Y理论为指导进行管理，试验结果却表明，研究所的工作效率高，工厂的工作效率低。见图表(62)。

对比试验的结果表明：工作效率的高低，与单位的工作性质、组织管理形式，不同工作者的特点等等有密切关系。工厂采用流水线生产，劳动重复、单调，这种工厂如果缺乏工作安排和规程，如果没有严格的监督和控制，就无法进行正常的生

试验对象 效 果	任务可以预定的工厂	任务难以预定的研究所
领导方式 X 理论	亚 克 龙 工 厂 (效 率 高)	卡 美 研 究 所 (效 率 低)
Y 理论	哈 福 特 工 厂 (效 率 低)	史 托 克 顿 研 究 所 (效 率 高)

图表(62) 试验对比

产,因而实行X理论的工厂效率较高,实行Y理论的工厂效率低些。而在研究所中,则需要放手让研究人员较自由地从事选题与研究,否则反会束缚他们的积极性,因而实行Y理论的研究所效率较高而实行X理论的研究所效率低些。说明同一种人性假设用以指导不同类型的单位,或同一类型的单位用不同人性假设的理论,所得结果并不相同。由此得出结论:工作单位的性质不同,组成成员不同,管理方式也要相应地有所不同。

事实上,每个人都有不同的能力和不同的需求,人可以依照自己的能力和需求,而对不同管理方式作出不同的反应,或对领导品质提出不同的期望。

拿管理方式来说,科研机构的管理对象是研究工作者,他们的研究成果很难象生产工作那样,可按严格的进度表“指日可待”。他们从事的是创新活动,需要有较多的独立性,领导与他们商量问题要有双向沟通,有协商气氛,不能靠下命令。他们重视创造精神,爱从工作中找到乐趣,有一种高度的内在激励,他们最需要的是领导的支持和对他们劳动与成果的尊重。对很多研究人员来说,给他们创设良好的工作条件,给