

21世纪工商管理类专业主干课系列教材
Series Textbooks of Speciality Core Courses in
Business Administration for 21th Century



Organizational Behavior

组织行为学

孙喜林 编著

21世纪工商管理类专业主干课系列教材
Series Textbooks of Speciality Core Courses in
Business Administration for 21th Century



Organizational Behavior

组织行为学

孙喜林 编著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

· 大连 ·

© 孙喜林 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 孙喜林编著. —大连 : 东北财经大学出版社,
2008. 1

(21世纪高等院校工商管理类专业主干课系列教材)
ISBN 978 - 7 - 81122 - 262 - 3

I. 组… II. 孙… III. 组织行为学 - 高等学校 - 教材
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 001154 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep @ dufe. edu. cn

大连金华光彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 427 千字 印张: 17 1/4 插页: 2
2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 合 众

封面设计: 沈 冰

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 262 - 3

定价: 29.00 元



前 言

组织行为学是管理学的一个新兴的重要分支。20世纪初，泰勒（F. Taylor）倡导的科学管理运动和闵斯特伯格（H. Muensterberg）开创的工业心理学是组织行为学形成的先驱，而真正推动组织行为学产生的是1927年由梅奥（Elton Mayo）领导的“霍桑试验”。直至20世纪60年代，组织行为学才真正成为一门独立的学科分支并被人们广泛地应用。可以这样说，组织行为学的成熟构成了管理学发展的非常重要的部分。

中国古代就有丰富的关于人的管理的思想。例如，春秋末年军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道：“道者，令民与上同意也，故可与之死，可与之生，而不畏危。”孙武强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性，这在今天看来也是十分重要的组织行为学原则。另外，汉高祖刘邦在总结他能取得天下的原因时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”这说明领导者不一定要什么都比人强，但他必须具备过人的用人本领。这就是管理的境界。管理不是把自己变成劳模，而是把大家都变成劳模。一人勇乃匹夫之勇，众人勇才可安天下。组织行为学的学习就有助于我们得到使众人勇的方法。

本书在内容上设置了有特点的栏目，如“学习目标”、“引例”、“补充阅读资料”、“案例分析”等，课后设置了“本章小结”、“核心概念”、“知识训练”、“观念应用”等，既有利于学生对基本观点、基本理论和基本知识的理解和掌握，同时又能提高学生应用知识分析问题和解决问题的能力。此外，为了使理论更加通俗易懂，本书还较多地使用了图、表、例。

本书在利用与吸收国内外有关组织行为学研究的最新成果的基础上，结合我国的具体情况，在结构和内容上都有调整、优化与创新，最终目标是要使来自美国的组织行为学走进中国现实。作者本着这样的理念：管理必须与文化结合，与现实结合。所以本书的一大特点就是“浓浓的中国味”。书是给人读的，理论是给人用的。本书追求语言风格轻松通俗，没有惯常的老夫子式的刻板；例证的文化性、启迪性和趣味性兼顾，目的是让读者读起来轻松愉快，用起来明明白白。

人性化管理已经是管理领域的共识，作者在编撰本书的过程中力图向读者传递人文情怀，愿中华大地人文馥郁，愿我的努力换来您的满意。感谢所有读这本书的人。

作 者

2007年11月



目 录

100 \	第1章 组织行为学概述	1
103 \	学习目标	1
113 \	1.1 组织行为学的概念和内容	2
123 \	1.2 组织行为学与相关学科	6
130 \	1.3 研究组织行为学的目的	12
130 \	1.4 组织行为学的研究方法	13
130 \	本章小结	17
130 \	核心概念	17
135 \	知识训练	17
135 \	观念应用	18
136 \	第2章 文化与管理	19
146 \	学习目标	19
156 \	2.1 文化概述	21
157 \	2.2 文化与管理	21
158 \	本章小结	31
158 \	核心概念	31
158 \	知识训练	31
159 \	观念应用	31
165 \	第3章 个体行为	33
165 \	学习目标	33
165 \	3.1 知觉	35
166 \	3.2 学习与能力	58
171 \	3.3 人格	63
171 \	本章小结	72
171 \	核心概念	72
171 \	知识训练	72
171 \	观念应用	73
171 \	第4章 态度与情绪	74
171 \	学习目标	74
171 \	4.1 态度概述	75
181 \	4.2 态度的形成和工作满意	79

4.3 情绪、情感与压力	/ 84
本章小结	/ 100
核心概念	/ 100
知识训练	/ 100
观念应用	/ 100
第5章 激励理论	/ 102
学习目标	/ 102
5.1 内容型激励理论	/ 103
5.2 行为改造型理论	/ 113
5.3 过程型理论	/ 123
本章小结	/ 129
核心概念	/ 130
知识训练	/ 130
观念应用	/ 130
第6章 群体行为	/ 132
学习目标	/ 132
6.1 群体行为概述	/ 133
6.2 群体内的人际关系	/ 136
6.3 群体行为与个人行为	/ 149
本章小结	/ 157
核心概念	/ 158
知识训练	/ 158
观念应用	/ 158
第7章 团队	/ 160
学习目标	/ 160
7.1 团队概述	/ 162
7.2 如何塑造高效团队	/ 165
7.3 学习型组织管理模式	/ 169
本章小结	/ 171
核心概念	/ 171
知识训练	/ 171
观念应用	/ 172
第8章 沟通	/ 174
学习目标	/ 174
8.1 沟通概述	/ 177
8.2 沟通过程	/ 179
8.3 有效沟通的障碍	/ 184

404 \	本章小结	/ 191
406 \	核心概念	/ 191
407 \	知识训练	/ 191
408 \	观念应用	/ 191
第9章 组织行为		/ 194
学习目标		/ 194
9.1 组织概述		/ 195
9.2 组织结构的设计		/ 198
9.3 组织变革与组织体制		/ 209
本章小结		/ 212
核心概念		/ 213
知识训练		/ 213
观念应用		/ 213
第10章 组织文化		/ 215
学习目标		/ 215
10.1 组织文化概述		/ 217
10.2 组织文化的形成与传承		/ 228
本章小结		/ 231
核心概念		/ 231
知识训练		/ 231
观念应用		/ 232
第11章 领导行为		/ 234
学习目标		/ 234
11.1 领导行为概述		/ 236
11.2 领导有效性理论		/ 237
本章小结		/ 251
核心概念		/ 251
知识训练		/ 251
观念应用		/ 251
第12章 领导权力		/ 255
学习目标		/ 255
12.1 权力		/ 256
12.2 领导艺术		/ 259
12.3 领导研究的最新观点		/ 262
本章小结		/ 264
核心概念		/ 264
知识训练		/ 264

第 1 章	观念应用	1.1 观念应用	1.1.1 木艺	1.1.2 本章小结	1.1.3 课后习题
第 2 章	综合案例	2.1 综合案例	2.1.1 会议记录	2.1.2 会议纪要	2.1.3 会议通知
第 3 章	综合案例分析提示	3.1 综合案例分析提示	3.1.1 会议记录	3.1.2 会议纪要	3.1.3 会议通知
第 4 章	主要参考书目	4.1 主要参考书目	4.1.1 会议记录	4.1.2 会议纪要	4.1.3 会议通知
第 5 章		5.1 会议记录	5.1.1 会议记录	5.1.2 会议纪要	5.1.3 会议通知
第 6 章		6.1 会议纪要	6.1.1 会议纪要	6.1.2 会议通知	6.1.3 会议记录
第 7 章		7.1 会议通知	7.1.1 会议通知	7.1.2 会议记录	7.1.3 会议纪要
第 8 章		8.1 会议通知	8.1.1 会议通知	8.1.2 会议记录	8.1.3 会议纪要
第 9 章		9.1 会议通知	9.1.1 会议通知	9.1.2 会议记录	9.1.3 会议纪要
第 10 章		10.1 会议记录	10.1.1 会议记录	10.1.2 会议通知	10.1.3 会议纪要
第 11 章		11.1 会议纪要	11.1.1 会议纪要	11.1.2 会议通知	11.1.3 会议记录
第 12 章		12.1 会议通知	12.1.1 会议通知	12.1.2 会议记录	12.1.3 会议纪要
第 13 章		13.1 会议记录	13.1.1 会议记录	13.1.2 会议通知	13.1.3 会议纪要
第 14 章		14.1 会议纪要	14.1.1 会议纪要	14.1.2 会议通知	14.1.3 会议记录
第 15 章		15.1 会议通知	15.1.1 会议通知	15.1.2 会议记录	15.1.3 会议纪要
第 16 章		16.1 会议记录	16.1.1 会议记录	16.1.2 会议通知	16.1.3 会议纪要
第 17 章		17.1 会议纪要	17.1.1 会议纪要	17.1.2 会议通知	17.1.3 会议记录
第 18 章		18.1 会议通知	18.1.1 会议通知	18.1.2 会议记录	18.1.3 会议纪要
第 19 章		19.1 会议记录	19.1.1 会议记录	19.1.2 会议通知	19.1.3 会议纪要
第 20 章		20.1 会议纪要	20.1.1 会议纪要	20.1.2 会议通知	20.1.3 会议记录
第 21 章		21.1 会议通知	21.1.1 会议通知	21.1.2 会议记录	21.1.3 会议纪要
第 22 章		22.1 会议记录	22.1.1 会议记录	22.1.2 会议通知	22.1.3 会议纪要
第 23 章		23.1 会议纪要	23.1.1 会议纪要	23.1.2 会议通知	23.1.3 会议记录
第 24 章		24.1 会议通知	24.1.1 会议通知	24.1.2 会议记录	24.1.3 会议纪要
第 25 章		25.1 会议记录	25.1.1 会议记录	25.1.2 会议通知	25.1.3 会议纪要
第 26 章		26.1 会议纪要	26.1.1 会议纪要	26.1.2 会议通知	26.1.3 会议记录
第 27 章		27.1 会议通知	27.1.1 会议通知	27.1.2 会议记录	27.1.3 会议纪要
第 28 章		28.1 会议记录	28.1.1 会议记录	28.1.2 会议通知	28.1.3 会议纪要
第 29 章		29.1 会议纪要	29.1.1 会议纪要	29.1.2 会议通知	29.1.3 会议记录
第 30 章		30.1 会议通知	30.1.1 会议通知	30.1.2 会议记录	30.1.3 会议纪要
第 31 章		31.1 会议记录	31.1.1 会议记录	31.1.2 会议通知	31.1.3 会议纪要
第 32 章		32.1 会议纪要	32.1.1 会议纪要	32.1.2 会议通知	32.1.3 会议记录
第 33 章		33.1 会议通知	33.1.1 会议通知	33.1.2 会议记录	33.1.3 会议纪要
第 34 章		34.1 会议记录	34.1.1 会议记录	34.1.2 会议通知	34.1.3 会议纪要
第 35 章		35.1 会议纪要	35.1.1 会议纪要	35.1.2 会议通知	35.1.3 会议记录
第 36 章		36.1 会议通知	36.1.1 会议通知	36.1.2 会议记录	36.1.3 会议纪要
第 37 章		37.1 会议记录	37.1.1 会议记录	37.1.2 会议通知	37.1.3 会议纪要
第 38 章		38.1 会议纪要	38.1.1 会议纪要	38.1.2 会议通知	38.1.3 会议记录
第 39 章		39.1 会议通知	39.1.1 会议通知	39.1.2 会议记录	39.1.3 会议纪要
第 40 章		40.1 会议记录	40.1.1 会议记录	40.1.2 会议通知	40.1.3 会议纪要
第 41 章		41.1 会议纪要	41.1.1 会议纪要	41.1.2 会议通知	41.1.3 会议记录
第 42 章		42.1 会议通知	42.1.1 会议通知	42.1.2 会议记录	42.1.3 会议纪要
第 43 章		43.1 会议记录	43.1.1 会议记录	43.1.2 会议通知	43.1.3 会议纪要
第 44 章		44.1 会议纪要	44.1.1 会议纪要	44.1.2 会议通知	44.1.3 会议记录
第 45 章		45.1 会议通知	45.1.1 会议通知	45.1.2 会议记录	45.1.3 会议纪要
第 46 章		46.1 会议记录	46.1.1 会议记录	46.1.2 会议通知	46.1.3 会议纪要
第 47 章		47.1 会议纪要	47.1.1 会议纪要	47.1.2 会议通知	47.1.3 会议记录
第 48 章		48.1 会议通知	48.1.1 会议通知	48.1.2 会议记录	48.1.3 会议纪要
第 49 章		49.1 会议记录	49.1.1 会议记录	49.1.2 会议通知	49.1.3 会议纪要
第 50 章		50.1 会议纪要	50.1.1 会议纪要	50.1.2 会议通知	50.1.3 会议记录
第 51 章		51.1 会议通知	51.1.1 会议通知	51.1.2 会议记录	51.1.3 会议纪要
第 52 章		52.1 会议记录	52.1.1 会议记录	52.1.2 会议通知	52.1.3 会议纪要
第 53 章		53.1 会议纪要	53.1.1 会议纪要	53.1.2 会议通知	53.1.3 会议记录
第 54 章		54.1 会议通知	54.1.1 会议通知	54.1.2 会议记录	54.1.3 会议纪要
第 55 章		55.1 会议记录	55.1.1 会议记录	55.1.2 会议通知	55.1.3 会议纪要
第 56 章		56.1 会议纪要	56.1.1 会议纪要	56.1.2 会议通知	56.1.3 会议记录
第 57 章		57.1 会议通知	57.1.1 会议通知	57.1.2 会议记录	57.1.3 会议纪要
第 58 章		58.1 会议记录	58.1.1 会议记录	58.1.2 会议通知	58.1.3 会议纪要
第 59 章		59.1 会议纪要	59.1.1 会议纪要	59.1.2 会议通知	59.1.3 会议记录
第 60 章		60.1 会议通知	60.1.1 会议通知	60.1.2 会议记录	60.1.3 会议纪要
第 61 章		61.1 会议记录	61.1.1 会议记录	61.1.2 会议通知	61.1.3 会议纪要
第 62 章		62.1 会议纪要	62.1.1 会议纪要	62.1.2 会议通知	62.1.3 会议记录
第 63 章		63.1 会议通知	63.1.1 会议通知	63.1.2 会议记录	63.1.3 会议纪要
第 64 章		64.1 会议记录	64.1.1 会议记录	64.1.2 会议通知	64.1.3 会议纪要
第 65 章		65.1 会议纪要	65.1.1 会议纪要	65.1.2 会议通知	65.1.3 会议记录
第 66 章		66.1 会议通知	66.1.1 会议通知	66.1.2 会议记录	66.1.3 会议纪要
第 67 章		67.1 会议记录	67.1.1 会议记录	67.1.2 会议通知	67.1.3 会议纪要
第 68 章		68.1 会议纪要	68.1.1 会议纪要	68.1.2 会议通知	68.1.3 会议记录
第 69 章		69.1 会议通知	69.1.1 会议通知	69.1.2 会议记录	69.1.3 会议纪要
第 70 章		70.1 会议记录	70.1.1 会议记录	70.1.2 会议通知	70.1.3 会议纪要
第 71 章		71.1 会议纪要	71.1.1 会议纪要	71.1.2 会议通知	71.1.3 会议记录
第 72 章		72.1 会议通知	72.1.1 会议通知	72.1.2 会议记录	72.1.3 会议纪要
第 73 章		73.1 会议记录	73.1.1 会议记录	73.1.2 会议通知	73.1.3 会议纪要
第 74 章		74.1 会议纪要	74.1.1 会议纪要	74.1.2 会议通知	74.1.3 会议记录
第 75 章		75.1 会议通知	75.1.1 会议通知	75.1.2 会议记录	75.1.3 会议纪要
第 76 章		76.1 会议记录	76.1.1 会议记录	76.1.2 会议通知	76.1.3 会议纪要
第 77 章		77.1 会议纪要	77.1.1 会议纪要	77.1.2 会议通知	77.1.3 会议记录
第 78 章		78.1 会议通知	78.1.1 会议通知	78.1.2 会议记录	78.1.3 会议纪要
第 79 章		79.1 会议记录	79.1.1 会议记录	79.1.2 会议通知	79.1.3 会议纪要
第 80 章		80.1 会议纪要	80.1.1 会议纪要	80.1.2 会议通知	80.1.3 会议记录
第 81 章		81.1 会议通知	81.1.1 会议通知	81.1.2 会议记录	81.1.3 会议纪要
第 82 章		82.1 会议记录	82.1.1 会议记录	82.1.2 会议通知	82.1.3 会议纪要
第 83 章		83.1 会议纪要	83.1.1 会议纪要	83.1.2 会议通知	83.1.3 会议记录
第 84 章		84.1 会议通知	84.1.1 会议通知	84.1.2 会议记录	84.1.3 会议纪要
第 85 章		85.1 会议记录	85.1.1 会议记录	85.1.2 会议通知	85.1.3 会议纪要
第 86 章		86.1 会议纪要	86.1.1 会议纪要	86.1.2 会议通知	86.1.3 会议记录
第 87 章		87.1 会议通知	87.1.1 会议通知	87.1.2 会议记录	87.1.3 会议纪要
第 88 章		88.1 会议记录	88.1.1 会议记录	88.1.2 会议通知	88.1.3 会议纪要
第 89 章		89.1 会议纪要	89.1.1 会议纪要	89.1.2 会议通知	89.1.3 会议记录
第 90 章		90.1 会议通知	90.1.1 会议通知	90.1.2 会议记录	90.1.3 会议纪要
第 91 章		91.1 会议记录	91.1.1 会议记录	91.1.2 会议通知	91.1.3 会议纪要
第 92 章		92.1 会议纪要	92.1.1 会议纪要	92.1.2 会议通知	92.1.3 会议记录
第 93 章		93.1 会议通知	93.1.1 会议通知	93.1.2 会议记录	93.1.3 会议纪要
第 94 章		94.1 会议记录	94.1.1 会议记录	94.1.2 会议通知	94.1.3 会议纪要
第 95 章		95.1 会议纪要	95.1.1 会议纪要	95.1.2 会议通知	95.1.3 会议记录
第 96 章		96.1 会议通知	96.1.1 会议通知	96.1.2 会议记录	96.1.3 会议纪要
第 97 章		97.1 会议记录	97.1.1 会议记录	97.1.2 会议通知	97.1.3 会议纪要
第 98 章		98.1 会议纪要	98.1.1 会议纪要	98.1.2 会议通知	98.1.3 会议记录
第 99 章		99.1 会议通知	99.1.1 会议通知	99.1.2 会议记录	99.1.3 会议纪要
第 100 章		100.1 会议记录	100.1.1 会议记录	100.1.2 会议通知	100.1.3 会议纪要

L E

第1章

组织行为学概述

阅读

组织行为学概述

并尊重，即使二董事局公使处又切断，但仍然坚持到底。每个月的薪水是 1000 元，年底还有 1000 元的奖金。公司对员工的福利待遇非常好，每年都有带薪年假，周末双休，节日福利等。

某公司的一位经理说：“我们公司对员工的福利待遇非常好，每个月的薪水是 1000 元，年底还有 1000 元的奖金。公司对员工的福利待遇非常好，每年都有带薪年假，周末双休，节日福利等。”

某公司的一位经理说：“我们公司对员工的福利待遇非常好，每个月的薪水是 1000 元，年底还有 1000 元的奖金。公司对员工的福利待遇非常好，每年都有带薪年假，周末双休，节日福利等。”

某公司的一位经理说：“我们公司对员工的福利待遇非常好，每个月的薪水是 1000 元，年底还有 1000 元的奖金。公司对员工的福利待遇非常好，每年都有带薪年假，周末双休，节日福利等。”

学习目标

通过本章的学习，你应该达到以下

目标：

知识目标：了解组织行为学的概念与

研究内容，认识研究组织行为学的目的，了解组织行为学与相关学科的关系。

能力目标：具有运用组织行为学的研究方法来分析和预测人们行为的能力。

某公司的一位经理说：“我们公司对员工的福利待遇非常好，每个月的薪水是 1000 元，年底还有 1000 元的奖金。公司对员工的福利待遇非常好，每年都有带薪年假，周末双休，节日福利等。”

某公司的一位经理说：“我们公司对员工的福利待遇非常好，每个月的薪水是 1000 元，年底还有 1000 元的奖金。公司对员工的福利待遇非常好，每年都有带薪年假，周末双休，节日福利等。”

某公司的一位经理说：“我们公司对员工的福利待遇非常好，每个月的薪水是 1000 元，年底还有 1000 元的奖金。公司对员工的福利待遇非常好，每年都有带薪年假，周末双休，节日福利等。”

引例

大火烧出的奇迹

1993年，正当经济危机在美国蔓延的时候，哈里逊纺织公司因一场大火化为灰烬。3 000名员工悲观地回到家里，等待着董事长宣布破产和失业风暴的来临。在漫长而无望的等待中，他们终于接到了董事会的一封信：向全公司员工继续支付薪酬1个月。眼下一片萧条的时候，能有这样的消息传来，员工们深感意外。他们惊喜万分，纷纷打电话或写信向董事长亚伦·傅斯表示感谢。

1个月后，正当他们为了下个月的生活发愁时，他们又接到公司的第二封信，董事长宣布，再支付全体员工薪酬1个月。3 000名员工接到信后，不再是意外和惊喜，而是热泪盈眶。在失业席卷全国、人人生计无着的时候，能得到如此照顾，谁不会感激万分呢？

第二天，他们纷纷拥向公司，自发地清理废墟，擦洗机器，还有一些人主动去南方一些州联络被中断的货源。3个月后，哈理逊公司重新运转了起来。

当时的《基督教科学箴言报》是这样描述这一奇迹的：员工们使出浑身的解数，日夜不懈地卖力工作，恨不得一天干25小时，曾劝董事长傅斯领取保险公司赔款一走了之和批评他感情用事、缺乏商业精神的人开始服输了。

现在，哈理逊公司已成为美国最大的纺织品公司，分公司遍布五大洲60多个国家。

这个故事告诉了我们很多的道理。在遇到这样的困境时，要是换成了我们，会怎么做呢？拿到赔款，一走了之？还是从此一蹶不振？还是如文中的公司董事长？他失去了一个纺织厂，后来又得到了一个纺织厂和一群忠心耿耿的员工。后者才是最宝贵的财富。看看今天这个公司的成就，相信我们都明白了自己该怎么做。

资料来源 佚名：《大火烧出的奇迹》，载《深圳青年》，1998（12）。

1.1 组织行为学的概念和内容

1.1.1 组织行为学的起源与发展

组织行为学起源于19世纪末20世纪初，作为一门科学创立于20世纪50年代初的美国，随后在西方国家的企业管理理论和实践中得到普遍的承认和广泛的应用。

中国古代就有丰富的管理心理学思想。例如，春秋末年军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道：“道者，令民与上同意也，故可与之死，可以与之生，而不畏危。”孙武强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性，这在今天看来也是十分重要的组织行为学原则。中国古代的管理哲学思想充分反映在关于人性的争论上。荀子认为：“今主人性，饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之性情也。”孟子则认为：“人之善也，如水之下也。”中国古代组织行为学思想已经受到组织行为学家的广泛重视，中国的有关古籍也成为了一些国家培养管理人员的必读书目。

不过，组织行为学的产生和发展还是与现代化大生产密切相联系的。19世纪末，资本主义得到发展，生产规模日益扩大，对企业的管理也更为复杂，劳动组织和合理安排也提到科学研究的日程。20世纪初，泰勒（F. Taylor）倡导的科学管理运动和闵斯特伯格（H. Muensterberg）开创的工业心理学是组织行为学的先驱，而真正推动组织行为学产生的是1927年由梅奥（Elton Mayo）领导的“霍桑试验”。直至20世纪60年代，组织行为学才真正成为一门独立的学科分支并被人们广泛应用。

20世纪20年代至30年代（1924—1932），美国国家研究委员会和美国西方电气公司

合作进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的试验。由于该项研究是在西方电气公司的霍桑工厂进行的，因此，后人称之为“霍桑试验”。

当时，霍桑工厂的设备完善，福利优越，具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人仍愤愤不平，生产效率一直不理想。为找出原因，美国国家研究委员会组织研究小组开展了一系列的实验研究。霍桑试验共分四个阶段：

1) 照明试验

当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点，认为影响工人生产效率的是疲劳和单调感等，于是当时的实验假设便是“提高照明度，有助于减少疲劳，使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现，照明度的改变对生产效率并无影响。具体结果是：当实验组照明度增大时，实验组和控制组都增产；当实验组照明度减弱时，两组依然都增产，甚至实验组的照明度减至0.06烛光时，其产量亦无明显下降，直至照明减至如月光一般、实在看不清时，产量才急剧降下来。研究人员面对此结果感到茫然，失去了信心。从1927年起，以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来，继续进行。

2) 福利试验

总的来说，实验目的是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

后经进一步的分析发现，导致生产效率上升的主要原因如下：①参加实验的光荣感。实验开始时6名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。②成员间良好的相互关系。

3) 访谈试验

研究者在工厂中开始了访谈计划。此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答，但这种规定好的访谈计划在进行过程中却出乎意料之外，得到意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈，认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点，及时把访谈计划改为事先不规定内容，每次访谈的平均时间从30分钟延长到1~1.5小时，多听少说，详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多，工人的产量大幅提高。工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄，访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会，发泄过后心情舒畅，士气提高，使产量也得以提高。

4) 群体试验

梅奥等人在这个试验中选择14名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想，实行这套奖励办法会使工人更加努力工作，以便得到更多的报酬。但观察的结果发现，产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多，而且工人并不如实地报告产量。经过深入的调查发现，这个班组为了维护他们群体的利益，自发地形成了一些规范。他们约定，谁也不能干得太多，突出自己；谁也不能干得太少，影响全组的产量。此外，他们还约法三章，不准向管理当局告密，如有人违反这些规定，轻则挖苦谩骂，重则拳打脚踢。进一步调查发现，工人们之所以维持中等水平的产量，是担心产量提高，管理当局会改变现行奖励制度或裁减人员，使部分工人失业，或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一试验表明，为了维护班组内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。由此梅奥等人提出“非正式群体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊的行为规范，对

人的行为起着调节和控制作用，同时，加强了内部的协作关系。

这个研究发现，原来假定的对工厂生产效率起影响作用的照明条件、休息时间以及薪水的高低与工作效率相关程度很低，而工厂内自由宽容的群体气氛、工人的工作情绪、责任感与工作效率的相关程度较大。也就是说，职工的士气、生产的积极性主要决定于职工与管理人员以及职工与职工之间的关系是否融洽等因素，而非工作条件等物理环境。人是社会人，是作为社会的一员而存在。一个人的思想、情绪和行为，无时不在受着周围人的影响。人的积极性产生于和谐的社会关系之中。

霍桑实验得出的具体结论是：

- ①生产条件的变化固然影响着劳动者的生产热情，但生产条件与生产效率之间并不存在着直接的因果关系。

- ②生产条件并非是增加生产的第一要素。

- ③改善劳动者的士气（态度）及人与人之间的关系，使人们心情愉快地工作并对自己工作感到满足，这才是增加生产、提高效率的决定性因素。

霍桑效应说明企业不仅仅是一些简单因素的并列、相加，而是一个有情绪、有需要的人的集合；作为管理者不仅应具有组织、计划、指导、控制的管理技能，更应该有激励职工工作热情，了解职工的需要与情感，并加以控制指挥的能力。可见，“管理”被提升到愈来愈重要的位置上。同一个公司、同样的员工，仅因为管理层采取了不同的领导风格和管理手段，绩效便产生了惊人的差异。

1.1.2 组织行为学的概念与内容

1) 组织行为学的概念

组织行为学是研究组织内部的行为规律，目的是提高组织行为的绩效。它有助于调动人的积极性，改善组织结构和领导绩效，提高员工的工作和生活质量，建立健康文明的人际关系，达到提高管理水平和发展生产的目的。组织行为学的研究对象是组织内人的心理和行为规律。这类组织是指成人社会中的正式组织，如企业、政府机构、学校、医院等，不包括学校中的班级以及幼儿园的班级等特殊的组织。组织行为学研究这些组织中的人的行为，不包括组织之外的人的行为。

2) 组织行为学主要研究内容

组织行为学研究的内容是组织中具体的人的行为，包括个体行为、群体行为、组织行为和领导行为等四个方面。

(1) 个体行为

个体行为是指组织行为学中以个体行为为研究对象，以调动个体积极性为目的研究。有关调动个体积极性的理论称为激励理论。

激励指的是持续激发人的动机的心理过程，也可以说是调动人的积极性的过程。激励理论主要有三类：内容型理论、行为改造型理论和过程型理论。

内容型理论。这是激励问题的基础理论，主要研究激励的原因与起激励作用的因素。内容型理论有马斯洛的需要层次论、奥德弗的生存—交往—发展理论、麦克利兰的成就需要理论和赫茨伯格的双因素理论。

行为改造型理论。行为改造型理论重点研究如何改造和转化人的行为，以达到变被动为主动、变消极为积极的目的。行为改造型理论主要包括强化论、归因论、挫折论三种理论。

过程型理论。过程型理论主要说明行为是怎样产生的，怎样向一定方向发展，如何能使这种行为保持下去，以及怎样结束这种行为发生的整个过程。过程型理论主要有期望理

论和公平理论。

(2) 群体行为

组织行为学在界定群体概念时，使用了三个标准：各成员相互依赖，在心理上彼此意识到对方；各成员间在行为上相互作用，彼此影响；各成员有“我们属于同一群人”的感受。组成群体的要素有三个：活动、相互作用和感情。群体的作用大致有四个方面：完成任务，进行有效的信息沟通，融洽的人际关系和满足成员的心理需要。群体行为的研究主要集中在群体凝聚力、群体的规范和压力、正式群体和非正式群体等方面。

(3) 组织行为

简单地说，为了共同的目标而结合在一起的一群人就是组织，组织行为部分主要研究有关组织的一些理论以及组织设计、工作设计等。

(4) 领导行为

率领组织中的人去实现组织目标的过程就是领导，实施这个过程的人就是领导者。领导行为部分主要研究领导的概念和怎样提高领导行为的效率。提高领导效率的理论有领导素质论、领导行为论和领导权变理论。

从图 1—1 基本的组织行为学模型可以看到，影响最终结果的因素是非常复杂的，不能孤立和静止地看待某个因素的作用。图 1—1 表示出三个水平的关系，即个体水平、群

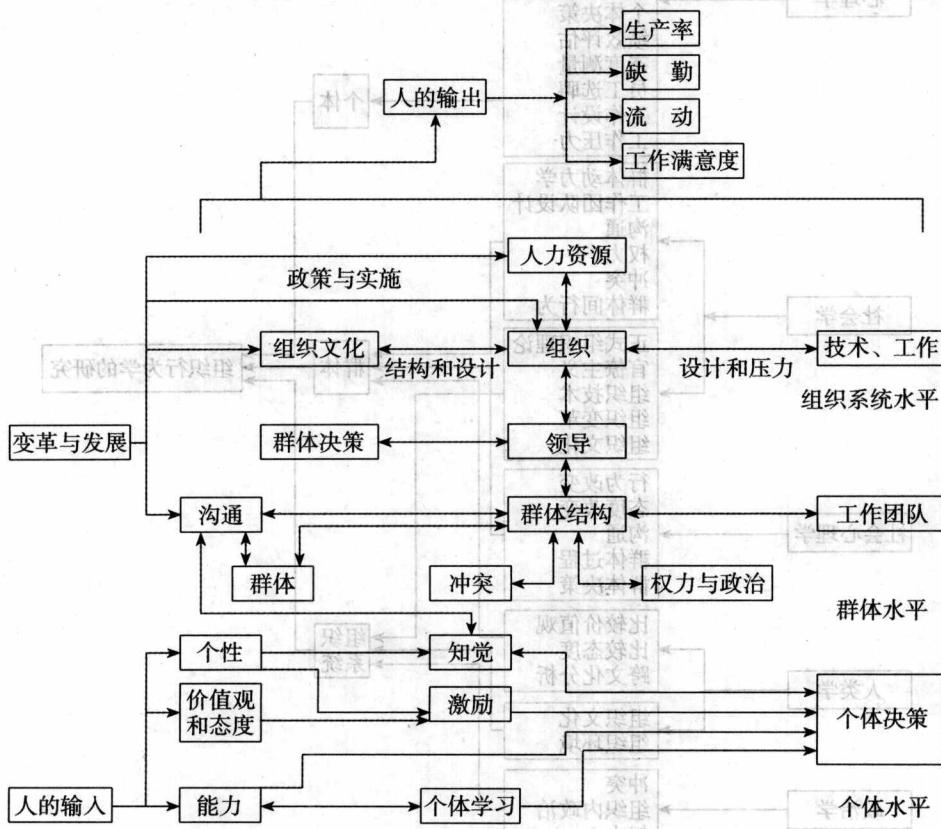


图 1—1 基本的组织行为学模型

资料来源 [美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《组织行为学》，孙建敏等译，25 页，北京，中国人民大学出版社，2001。

体水平和组织水平。同时这三个水平之间又是相互联系的。组织行为学的研究就是在这三个水平之间进行，一个疑问可能会产生，就是为什么研究内容是四个，即个体行为、群体行为、组织行为和领导行为？其实原因很简单，领导行为属于个体层次，之所以单独把这部分提出，是因为其重要。

1.2 组织行为学与相关学科

组织行为学是一门在多学科交叉渗透基础上发展起来的边缘性、综合性应用学科。组织行为学的这些母学科都是研究人的行为的科学，主要包括心理学、社会学、社会心理学、人类学和政治学。心理学在个体和微观分析层面为组织行为学提供了研究成果和方法；其他几个学科则为组织行为学提供了群体和组织的宏观知识和研究方法，见图 1—2。

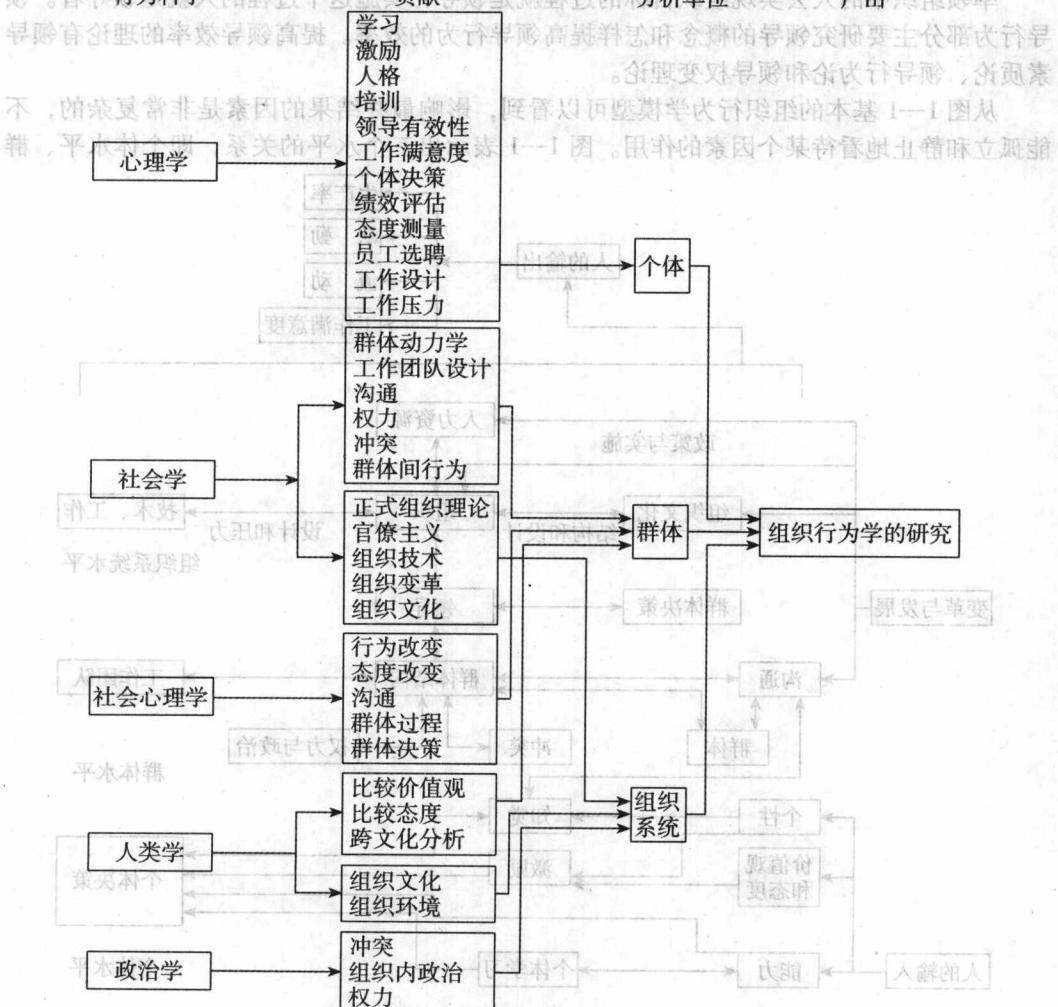


图 1—2 对组织行为学有贡献的学科

资料来源 [美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯：《组织行为学》，孙建敏等译，19页，北京，中国人民大学出版社，2001。

由于篇幅和作者的学识，这里只简要介绍社会学、人类学、政治学等方面的内容，然后主要介绍心理学和社会心理学。

1.2.1 社会学

心理学研究个体，社会学则研究社会系统以及个体在社会系统中充当的角色。如果说心理学关注孤立的人的话，社会学就注重在社会关系网中的人。社会学对组织行为学的贡献主要体现在群体行为研究上，如正式和非正式群体、群体动力学。社会学对组织行为研究的贡献有工作设计、组织文化等。

1.2.2 人类学

人类学分两大部分，即体质人类学和文化人类学。对组织行为学有贡献的是后者。文化人类学研究文化和环境的关系，揭示了不同国家和不同组织内人们的基本价值观、态度和民族文化的差异。管理心理学在组织文化和环境方面的研究借鉴了文化人类学的研究成果和方法。

1.2.3 政治学

政治学研究政治环境中群体和个体的行为，如冲突、组织内政治和权力等。这些内容和相应思想方法为组织行为学的研究提供了帮助。

1.2.4 心理学

心理学是研究心理现象的发生、发展和活动规律的科学。心理学中有关知觉、学习记忆、需要、动机、情绪情感和个性的研究成果和相关理论，为解释人的行为提供了重要的帮助。

1) 心理现象的内涵

心理现象分为心理动力、心理过程、心理状态和心理特征四个方面。

(1) 心理动力

心理动力是指决定个体对现实世界的认知态度和对活动对象的选择与偏向的心理现象系统。它主要包括动机、需要、兴趣和世界观等心理成分。人的一切活动，无论是简单的还是复杂的，都是在某种内部驱动力的推动下完成的。这种引起并维持个体活动，并使之朝着一定目标和方向进行的内在驱动力就是动机。个体在动机的作用下，产生行为并使其指向一定目标，在行为进行过程中不断调节行为的强度、持续时间和方向，使个体最终达到预定目标。

动机的内在心理基础是需要，需要是个体缺乏某种东西的一种主观状态，它是客观需求的反映，这种客观需求既包括人体内的生理需求，也包括外部的社会需求。兴趣是一种对事物进行深入认知的需要，是需要的体现。世界观则对人的需要进行调节和控制，并由此确定个体对客观世界的总体看法与基本态度。

(2) 心理过程

人的心理是一种动态的活动过程，即人脑对客观现实的反映过程。它包括认知过程、情感过程和意志过程。

认知过程是个体获取知识和运用知识的过程，包括感觉、知觉、记忆、思维和语言等。人在处理事物的时候，用眼睛看，用耳朵听，用鼻子闻，用手摸，这就产生感觉和知觉。感觉是对直接作用于感觉器官的客观事物的个别属性的反映，知觉是对直接作用于感

觉器官的客观事物的整体属性的反映。人在活动中不仅感知当前的事物，并且要记住它，有时还要回忆过去经历过的有关事物，这是记忆。若要认识事物的特点和意义，就必须利用感知的材料和已有的知识进行分析、思考，深入理解事物的本质，掌握事物的规律，这就是思维。感觉、知觉、记忆、思维等都是为了弄清客观事物，都是对客观事物的认知活动。

人在认识客观世界的时候，不仅反映事物的属性、特征及其联系，还会对事物产生一定的态度，引起满意、喜爱、厌恶、恐惧等，这些现象叫情绪。它是由客观事物是否符合自己的需要而产生的态度体验。对符合个体需要的客观事物，人就会产生积极情绪；反之，就产生消极情绪。

人对客观事物不仅要感受、认识，还要处理、改造。为处理、改造客观事物而进行的提出目标、制订计划，然后执行计划、克服困难、完成任务等活动叫意志活动。心理学把这种自觉地确定目的并为实现目的而有意识地支配和调节行为的心理过程，叫意志过程。以上介绍的认知活动、情感、意志等心理活动都被称为心理过程。在现实生活中，个体的认知、情感和意志活动并非彼此孤立进行的，它们是紧密联系、相互作用的。探讨心理过程产生及活动的规律以及它们之间的联系和关系，是普通心理学研究内容的一部分。

(3) 心理状态

心理状态是指心理活动在一段时间里出现的相对稳定的持续状态。它既不像心理过程那样变动不羁，也不像心理特征那样稳定持久。例如，在感知活动时可能会出现聚精会神或漫不经心的状态；在思维活动中可能会出现灵感或刻板状态；在情绪活动时可能会产生某种心境、激情或应激的状态；在意志活动时可能会出现犹豫或果敢的状态等。事实上，人的心理活动总是在睡眠状态、觉醒状态或注意状态下展开的，这些不同的心理状态体现着主体的心理激活程度和脑功能的活动水平。

(4) 心理特征

心理特征就是人在认知、情绪和意志活动中形成的那些稳固而经常出现的意识特性，主要包括能力、气质和性格。

能力是人顺利完成某种活动所必须具备的心理特征，体现着个体活动效率的潜在可能性与现实性。例如，在从事某些工作时：有人善于概括，有人善于分析；有人记忆力好，有人记忆力差；有人思维灵活迅速，有人思维呆板迟钝。

气质是指表现在人的心理活动和行为动力方面的特征，如速度与强度的特点、稳定性特点、指向性的特点等。例如，在人的日常活动和交往中：有的人精力充沛、动作敏捷，有的人无精打采、动作迟缓；有的人活泼急躁，有的人沉静稳重；有的人情绪稳定而内向，有的人情绪波动而外向。这些差异就属于气质方面的特征。

人的气质虽有千差万别，但事实和学者们的研究都表明，在人群中有几种典型的气质类型。关于气质类型的划分，古今中外流派很多，其中比较流行的是古希腊医生希波克拉特的“体液说”。希波克拉特根据每种体液在人体内占优势的情况，把人的气质分为四种不同的类型：多血质、胆汁质、黏液质和抑郁质。

补充阅读资料 1—1

气质类型

早在公元前5世纪，古希腊著名医生希波克拉特就观察到，不同的人有不同的气质。他认为人的体内有四种体液：血液、黄胆汁、黏液和黑胆汁。根据每种体液在人体内占优势的情况，把人的气质分为不同的类型：多血质、胆汁质、黏液质和抑郁质。四种体液各由温、冷、干、湿四种性质在体内的不同配合而成。血液是温与湿的配合，因此多血质的人温而润，好似春天一般；黄胆汁是温与干的配合，因

此，胆汁质的人热而躁，其气质有如夏天；黏液是冷与湿的配合，因此黏液质的人比较冷酷，似冬天一样；黑胆汁是冷与干的配合，因此抑郁质的人冷而躁，就好像秋天一样。

①多血质。其主要特征是：反应迅速，有朝气，活泼好动，动作敏捷，情绪不稳定，粗枝大叶，喜欢与人交往，兴趣广泛但不持久，注意力易转移。

②胆汁质。其主要特征是：易兴奋、直率、热情、精力旺盛，自我控制能力较差，容易冲动，心境变化剧烈，脾气暴躁。

③黏液质。其主要特征是：安静、稳重，动作迟缓，沉默寡言，善于克制忍耐，情绪不外露，做事慎重但不灵活，缺乏生气。

④抑郁质。其主要特征是：敏感、多疑、孤僻，情感体验深刻但不外露，行动缓慢，外表温柔、怯懦。

上述是几种典型气质类型。当然，在现实中属于典型类型的人很少，多数是属于混合型，一般是以某种气质类型为主，同时兼有其他气质类型的特点。

性格是人对现实的稳固的态度和习惯化的行为方式。在现实生活中，有人勤奋，有人懒惰；有人自私自利，有人大公无私；有人积极进取，有人被动退缩；有人坚毅果敢，有人优柔寡断。这些是性格上的差异。正是这些心理特征，使人与人彼此区别开来，这就是所谓的千人千面。

把个体心理分为心理动力、心理过程、心理状态和心理特征四个方面是为了研究的方便，当然它们各自具有一定的独立性，但更重要的是它们彼此之间密切相连、相互作用。

2) 心理学的发展

(1) 从哲学的心理学到科学的心理学

心理学是一门渊源数千载而历史仅有百年的科学。自从有人类以来，就存在着心理现象，但心理学真正成为一门科学，才是近百年的事。自从苏格拉底、柏拉图、亚里士多德等哲学家起，就对人类的本性、本能、心灵、感觉、意识等问题作为哲学上的主要观念去讨论。但是，他们讨论这些问题时，都只凭主观的设想，而没有建立客观的研究方法和系统的理论。因此，在那一段漫长的时期内并没有形成科学的心理学，只能称之为哲学的心理学。

19世纪以来，自然科学得到更迅速的发展，特别是生物学、生理学等学科的发展积累了大量关于人体的知识。自然科学的飞速发展，启发了人们的思维，刺激人们寻找研究心理学的新方法。而且有许多勇于探索的学者，开始了他们的实验工作。德国生理学家、哲学家冯特受到前人的启发，在吸收前人成果的基础上，于1879年在莱比锡大学建立了世界上第一个心理学实验室，并在他的主持下开展了对感觉、知觉、情感和联想等系统的研究。

至此，心理学真正脱离哲学而成为一门独立的实验科学。

补充阅读资料 1—2

冯特与科学心理学的诞生

冯特，德国心理学家、理学家、医学家和哲学家。他是实验心理学的开创者，心理学史上第一个专业心理学家，构造心理学的倡导者。他于1862年出版《感官知觉理论》，首次提出实验心理学的名称；1863年出版《人与动物的心灵讲义》，书中提出了许多实验心理学的重要问题；1867年出版《生理心理学纲要》，构造心理学从此诞生；1879年，在莱比锡大学创立了世界上第一个心理学实验室，开展了大量实验研究，造就出一大批心理学家；1881年，创办《哲学研究》杂志，刊载心理学实验室的成果。

(2) 现代心理学的三大流派

现代心理学历史不长，流派却很多，其中最著名的是西方现代心理学的三大流派，即弗洛伊德创立的精神分析心理学、华生创立的行为主义心理学和以马斯洛为代表的人本主