

全国各类高等院校经济管理专业规划教材



组织行为学

ZUZHI
XINGWEIXUE

主编 于秀娥

中国商业出版社

全国各类高等院校经济管理专业规划教材

组织行为学

主 编	于秀娥		
副主编	肖 莉	崔 霞	
	张祎恺	沈 莹	
	张 奎		

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/ 于秀娥主编. —北京:中国商业出版社, 2015. 6

ISBN 978 - 7 - 5044 - 8897 - 8

I. ①组… II. ①于… III. ①组织行为学 - 教材
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 033828 号

责任编辑:蔡凯

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 [www. c - cbook. com](http://www.c-cbook.com)

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市梨园彩印厂印刷

* * * * *

开本:787 × 1092 毫米 1/16 17 印张 300 千字

2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

定价:39.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

编写说明

罗宾斯说过:“上帝不公平,把简单的问题都给了物理学家,而把复杂问题留给了行为管理学家。”小到国民经济的细胞——企业,大到一个民族或国家,都是一个组织。一个组织的高效运行取决于诸多因素,明确的组织目标,建构良好的组织凝聚力与成熟的核心竞争力,审时度势的组织变革行为,丰富多样的组织激励,以及能保证一个组织基业长青的重要基础——组织文化的塑造等都是组织发展的要素。为了传播组织行为管理的理论、方法与技术,适应管理者教育、发展的需要,由山西省委党校教授于秀娥任主编,副教授肖莉任副主编,编写了《组织行为学》这本教材。

教材的编写坚持理论联系实际的科学精神,及时吸收国际上新的有益的学术思想,在我们长期教学与科研的基础上,力求科学而通俗地阐述有关组织行为的基本理论和知识。

本书主编由山西省委党校于秀娥(第1、13章)担任,副主编由山西省委党校肖莉(第2、3章)、山西省委党校崔霞(第8、9、10章)、河北工程大学经济管理学院工商管理系张玮恺(第4、5、7章)、山西省委党校沈莹(第12、14、15章)、中国劳动关系学院教授张奎(第6、11章)。全书由于秀娥、肖莉拟定框架,并统改定稿。

组织行为管理的理论与实践仍在不断地总结、发展之中,许多问题尚在探索,书中如有不当之处,恳请广大教师与读者批评指正,以便进一步修改和完善。在这里,我们谨向本书的读者、学习者和批评者致以敬意。

编者

2015年6月

目 录

第1章 组织行为学导论	(1)
1.1 组织行为学的概念和研究内容	(1)
1.2 组织行为学的产生与发展	(6)
1.3 组织行为学研究的意义与面临的挑战	(12)
第2章 个体行为基础	(18)
2.1 知觉与归因	(18)
2.2 态度与价值观	(23)
2.3 学习与行为塑造	(29)
第3章 个性与情绪	(36)
3.1 个性	(36)
3.2 情绪	(41)
3.3 工作情绪管理	(45)
第4章 工作环境中的激励	(54)
4.1 激励概述	(54)
4.2 激励理论与应用	(58)
4.3 管理工作中的激励实践	(69)
第5章 工作设计与工作压力	(74)
5.1 工作设计	(74)
5.2 工作压力	(81)
5.3 工作生活平衡	(85)
第6章 组织公民行为管理	(91)
6.1 组织承诺与心理契约	(91)
6.2 组织公民行为过程	(96)
6.3 组织公民行为管理策略	(101)

第7章 群体行为基础	(107)
7.1 群体行为概述	(107)
7.2 群体动力理论	(113)
7.3 群体决策	(118)
第8章 信息沟通	(126)
8.1 信息沟通概述	(126)
8.2 人际沟通	(129)
8.3 组织沟通	(130)
8.4 有效沟通	(138)
第9章 团队建设	(145)
9.1 团队概述	(145)
9.2 团队的形成	(150)
9.3 团队的运行	(152)
9.4 团队管理	(156)
第10章 群体冲突管理	(161)
10.1 群体冲突概述	(161)
10.2 群体冲突过程	(165)
10.3 群体冲突的管理	(167)
第11章 组织行为基础	(175)
11.1 组织结构	(175)
11.2 组织设计	(184)
第12章 权力与组织政治	(191)
12.1 权力	(191)
12.2 权术	(195)
12.3 组织政治	(197)
第13章 领导理论	(207)
13.1 领导者的影响力	(207)
13.2 领导者素质及其理论	(210)
13.3 领导行为理论	(215)
13.4 领导权变理论	(217)

13.5 领导活动中的指挥	(221)
第 14 章 组织变革与发展	(226)
14.1 组织合理化的标准	(226)
14.2 组织的变革	(231)
14.3 组织的发展	(237)
第 15 章 组织文化管理	(244)
15.1 组织文化概述	(244)
15.2 组织文化建设	(249)
15.3 企业组织的跨文化管理	(253)

■ 第 1 章 组织行为学导论

1.1 组织行为学的概念和研究内容

1.1.1 组织行为学的概念

组织行为学是运用系统分析的方法,研究工作组织中人的心理和行为的规律,从而预测、引导和控制人的行为,以实现组织既定目标的科学。从这个概念中,我们可以体会以下几点:

1. 组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性

组织行为学既研究人的心理活动的规律性,又研究人的行为活动的规律性,是把这两者作为一个统一体来研究的。人的行为与心理是密不可分的,心理活动是行为的内在表现,行为是心理活动的外在表现,因此,必须把两者作为统一体进行研究。

2. 组织行为学的研究范围是工作组织中人的心理与行为规律

组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为规律,而是只研究工作组织范围内的人的心理与行为的规律。这种组织的范围包括工厂、商店、学校、机关、军队、医院、农村等所有的工商企业、社会团体、事业单位以及国家机关等组织。研究这种组织中的人的心理和行为规律,不仅是研究单个人的心理和行为,而且还要研究聚集在一起的人的心理和行为规律。因此组织行为学又可以分为:个体心理与行为、群体心理与行为以及整个组织的心理与行为。

3. 组织行为学的研究方法是系统分析的方法

组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理和行为,而是运用系统分析的方法来研究它们。从系统观来看,把个体的人放在群体这个较大的系统中来研究,个体就是群体的子系统,而很多的群体又组成一个组织,因此,群体又是组织这个大系统的子系统。它们均自成系统而又相互密切联系不可分割。又由于它们都处在社会环境这个更大的系统中,相互联系相互作用,因此它们又都是社会环境的子系统。

4. 组织行为学的研究目的是预测、引导、控制人的行为,以达到组织既定的目标

组织行为学在掌握一定组织中人的心理和行为规律性的基础上,提高预测、引导、控制人

的行为的能力,特别是采取相应的措施变消极行为为积极行为,实现组织预期的目标,取得最佳的工作绩效。

1.1.2 组织行为学的研究内容

组织行为学是现代管理科学和行为科学发展过程中派生出来的一门综合性、边缘性学科。它的研究对象主要是人的行为激励、探索人的行为规律、提高激励人的心理和行为的各种途径与技巧,以达到最大限度地提高组织管理效能的目的。组织行为学研究的主要内容有:

1. 个体心理与行为

所谓个体心理,确切地说是个体的社会心理,即个体在特定的社会部门或组织系统中,因其所处的角色地位而表现出的心理现象。个体心理包括个人行为的发展过程、态度、个性、价值观以及自我意识的发展、社会认知的确定、人格特征的形成等。个体行为则是指处于组织环境中的个人的所作所为。组织行为学研究个体行为的共同规律,目的在于对它进行引导和控制,使之符合组织目标。或者说,通过对个体心理与行为的研究,探讨个体内在的能力,激发个体的工作潜能,实现管理科学化。

2. 群体心理与行为

组织中的人们总是处在一定的关系之中,这些关系又表现为亲近或疏远的不同程度,并呈现为不同的群体。要有效地达到管理目标,就必须研究群体心理与行为,包括群体心理的特征、群体的凝聚力、群体的合作与竞争、群体的冲突与沟通以及群体中的人际关系等,使管理者能掌握群体行为形成的原因,并对之进行有效的协调与控制。

3. 领导心理与行为

领导行为是影响组织、群体和个体行为,进而影响组织生产或工作效率的一个关键因素。虽然领导者作为普通个人,领导班子作为一般群体,有其一般性规律,但在管理活动中,由于他们的特殊地位、角色身份、职责与功能,决定了他们的特殊性和重要性,有必要专列课题来研究。领导行为研究的内容主要包括领导功能、权威与影响力、领导者素质与领导者选拔、领导行为等问题。领导行为研究的目的在于为领导者的选拔、培训与考核提供理论依据,为提高领导艺术水平和领导效率服务。

4. 组织行为与组织效率

组织行为直接关系到组织自身的生存和发展。同时,组织又是个体和群体实现某种目标的工具,组织状况直接影响个体或群体的行为效率。因此,对于组织行为的研究具有十分重要的意义。组织行为研究的内容主要包括:组织结构、组织设计、组织决策、组织文化以及组织变革与发展等问题。组织行为研究的目的在于:分析组织结构、管理体制、组织文化对组织成员心理和行为以及组织效率的影响,以期形成良好的组织气氛,促进组织管理效率的提高;探索组织变革、组织发展的原则和模式,促进组织不断完善和发展。

1.1.3 组织行为学的学科性质

组织行为学作为一门学科,具有其自身的特点。

1. 组织行为学的跨学科性

组织行为学是以行为科学(主要指心理学、人类学、社会学)、管理学(主要指人力资源管理学、组织管理学)的概念、理论、模式和方法为主要知识基础,同时吸取了政治学、经济学、历史学、生物学、生理学等社会科学和自然科学中有关论述人类行为、心理的内容,充分体现了

这门科学的跨学科性。

2. 组织行为学的层次性

从系统观来分析,组织行为学的研究对象可分三个层次:组织中的个体行为,包括知觉、学习、个性、价值观、态度、动机和挫折等;组织中的群体行为,包括群体的形成、类型、动力、特征、规模、群体建设和群体决策等;从整个组织角度研究成员的行为,包括领导、权力、沟通、冲突、组织结构设计、组织发展与变革以及研究外部环境与组织的相互关系,包括环境的变化、环境对组织的影响、组织对环境的反作用等。

3. 组织行为学的两重性

这是组织行为学最为突出的一个特点。两重性并不意味着缺乏科学性,它的两重性来自下列两个方面:

(1)多学科性。组织行为学的研究内容既涉及普通心理学、生物学、生理学等不具有阶级性的自然科学,又涉及社会学、社会心理学等明显具有阶级性的社会科学。

组织行为学的研究对象——人是具有两重性的。无论是个体的人还是群体的人,把人作为劳动力和作为人与人的关系是不同性质的两个问题。一方面把个体和群体作为生产力的一个要素,即作为劳动者来研究,是没有阶级性的,也就是说通过劳动者的劳动不断创造出物质产品,发展了社会生产力。另一方面,不管是个体的或群体的人绝不能孤立存在,总是在一定社会环境中相互联系相互影响存在的,因此人不仅具有二种生产力的最活跃的要素——劳动者这种自然属性,而且还具有一种人与人关系中的社会人的属性。调整这种人与人的关系则属于调整和完善生产关系的问题。鉴于不同社会制度下的生产关系的性质不同,所以组织行为学所研究的人又具有社会属性。

(2)管理的两重性。一方面管理作为对人们共同劳动的协调和指挥,这是其一般性和共性,反映了社会化大生产的共同规律,是人类生产实践中形成的共同文明成果。这种管理的共性方面不受社会制度的制约,不管资本主义的还是社会主义的社会化大生产都需通过协调和指挥来进行管理。另一方面,管理又是一种监督劳动。这种监督劳动是一种社会属性的职能,不同的社会制度是不一样的。这种管理的两重性,也就决定了专门研究管理领域内人的心理和行为规律的组织行为学也具有两重性。

对这种两重性的分析,使我们清楚地看出组织行为学除了不同的社会制度下具有不同的阶级性外,还具有一切社会共同具有的科学性方面,而后者也正是我们可以吸收和借鉴的。

1.1.4 组织行为学的研究方法

1. 交叉学科方法

组织行为学是跨学科的。它综合了社会学以及有助于研究组织行为的其他有关学科。它从各学科中吸取了改善人和组织关系的思想。“行为科学”是系统地研究关于人的行为,以及为什么产生这种行为的系统知识整体。组织行为学尤其需要寻求把行为科学与正式组织结合起来。有人常说,正式组织的观点是把组织看成“没有人的组织”,而行为科学家则把人看成“没有组织的人”。然而,组织必须有人,为实现目标而工作的必须要有组织,所以理想的办法是把二者结合起来。

2. 人力资源方法

人力资源方法注重于使人朝向更加完善、富于创造性和自我实现的成长与发展。因为人

是任何组织和社会的各种资源的核心。人力资源的特点是助动性。它帮助人学会自我控制,使人富有责任感,并创造一种气氛,使员工在组织中充分发挥自己的聪明才智。因此,人力资源方法认为,增强人的能力和为人提供机会可以直接导致高效率的工作。当人的才智得到充分运用时,也会产生对工作的满意感。这很接近于麦格雷戈的Y理论。

将人力资源方法运用于企业,对管理人员的职能和作用就有了不同以往的要求。如作为一名经理就要由控制下属转为帮助他们成长和工作,即所谓助动型经理。这种角色可以与农民相比。农民无法告诉庄稼如何生长,但他能提供适宜庄稼生长的环境。同样,助动型经理也应为雇员提供种环境,创设一种气氛,使他们和睦并努力工作。

3. 权变方法

组织行为学的权变方法是指不同的环境需要不同的组织行为。组织存在哪些有重大意义的变动要素,进而决定为取得更有效的成果必须采取哪一种做法。权变方法的优点就在于,它鼓励行动之前要分析情况,同时反对依据关于人的普遍性假设所采取的习惯性做法。权变方法比传统方法更跨越学科,更富于系统性与探索性。因此,它有助于用更恰当的方式来利用关于组织的所有最新知识,因为正确的行动依赖于情势的变化,所以这一方法也称为因势制宜的方法。

4. 系统方法

系统的含义是指在组织中存在着大量的变量,变量间存在着复杂的关系和相互影响。如职能结构、工艺流程、信息交流网络和管理制度等,所有这些要素共同发挥作用,才形成了通常人们所说的组织。系统法强调各部分之间的内在联系,并且以为只有在这个整体的上下关联中对个体部分的解释才有意义。所以这种方法对了解行为至关重要。

为研究组织行为,人们就应用系统法详细探讨影响组织中人们行为的那些个人、群体和结构。对群体内个人的行为、群体本身、工作群体间的关系以及组织中的群体都要进行分析。

5. 组织行为学的具体研究方法

(1)观察法。所谓观察法就是用感觉器官(如视觉、听觉、嗅觉等)有目的地观察被观察者的行为从而分析其心理活动及行为的方法。

采用这种方法时,一般要求观察者在自然条件下进行。观察者作为旁观者或中立者,不改变被观察者的日常生活条件,对其行为也不加人工的干预和控制,而只是等待被观察者的行为“自行发生”。从这个意义上说,观察是被动的“静观”。但这并不意味着是绝对的,因为观察是有目的、有计划、有系统地进行的。观察目的、计划的制定,观察对象及工具的选择,都表现着观察的主动性。因此,从这个意义上讲,观察又是主动的“静观”。

观察法不同于日常生活中那种片断的、随意的观察。它作为一种基本的研究方法,是按一定步骤进行的。首先,观察前,必须明确观察的目的,制定详细的观察计划,选好观察对象,做好各种准备工作;其次,在观察中,必须有选择性和针对性,既要全面了解,又要重点深入,详细记录被观察者的各种行为表现;在观察结束后,必须对所观察到的事实加以认真整理、分析、概括,得出合理的结论。这种方法的最大优点是,使用方便,所得材料真实,因而得到广泛的应用。但由于它只能了解到一些表面现象,很难通过这些表面现象去进一步把握其本质特征。因此,实际使用时,还必须与其他方法结合起来,才能取得更好效果。

(2)实验法。实验法是指在严格控制的环境条件下研究变量间相互关系的方法。其做法是:先假设一个或多个自变量对另一个或另几个因变量的影响,然后设计一个实验,有系统地改变自变

量,然后测量这些自变量的改变对因变量的影响。自变量是指能独立变化并引起其他变量改变的变量,如性格、能力、动机、领导风格、报酬分配方式和组织设计等;因变量是指受自变量的影响而发生改变的变量,如工作满意度、工作行为、工作绩效、群体凝聚力和出勤率等。

实验法又可分为实验室实验和现场实验。实验室实验是在人为制造的实验室环境中进行的,通常研究的变量也是有限制的,其特点是能较明确地反映变量之间的因果关系。但因为现实中很少有像实验室那样的环境,所以实验室实验往往会失去一定的真实性和普遍性。现场实验在自然的组织环境中进行,这种方法较为有效,所得的结论也具有普遍性意义。

(3)调查法。调查法是指根据事先拟定的一系列问题,针对某些相关因素,收集资料并加以分析的方法。这种方法主要是为了了解被调查者对某一事物的看法、感情和满意度。譬如,要想了解员工的业余生活情况、员工对工作的满意程度、员工对领导风格的评价以及员工的人际关系状况等,就可以采用调查法。

调查法又分为多种具体的方法,较常用的有面谈法和问卷法等。面谈法是指研究者通过与被调查者的面对面交谈来探索被调查者心理状态的研究方法;问卷法是指通过使用详细周密设计的一套问卷,要求调查对象进行回答的调查方法。这种方法通常由问卷设计和问卷访谈两方面组成。问卷设计主要有选择法、是非法、计分法和等级排列法等形式;问卷访谈主要有通信访问、电话访问和人员访问等。

无论采取何种调查法,都必须遵循调查法的一般程序,包括明确具体的调查目的、制定调查方案和调查计划、收集资料、整理分析资料和提出调查报告等。

调查法的优点是能同时进行大样本的群体调查,快速收集大量资料。但调查法不大适于针对具体行为,而且对涉及态度问题的回答未必完全真实。譬如,面对面谈话往往会给人增加心里负荷,使人产生防御心理。

(4)定量研究法。目前组织行为学的研究已开始由定性分析逐步深入到定量分析,或二者结合起来研究,有时也采用数学手段。国外的组织行为学已广泛采用心理测验法,并采用先进的现代化手段,如用电子计算机分析领导人的个性心理品质,评定群体心理气氛。对微观环境中群体活动分析采用摄像、电视录像等先进技术以备微观分析。此外,系统方法和信息科学也已渗透到组织行为学中,对现象尽量做到质量和数量分析的统一并将发现得到的规律尽量以数量化、程式化的方式表示出来。

当然,组织行为学的研究方法还不够完善,为了使该学科的科学性更强,世界各国的组织行为学家正采取以下三步措施:①开始大量应用实验方法;②用数量分析补充对现象的质量分析;③从对现象的描述转向揭示规律和利用规律。

(5)个案研究法。个案研究法又称案例研究法,它以某一典型个体、群体或单位为研究对象,进行深入、具体的研究,从中找出规律性的东西,再推而广之。这种方法的好处一是能够尽快地进入情境;二是比起大规模的普查来要省时省力;三是把握的信息比较生动、细微、真实,因此是理论联系实际的较好途径。然而这一方法容易陷入局部状况的详细描述而忽略宏观总体,所以人们在运用个案研究法时必须注意三点:(1)案例要选准,选择那些代表性强、对于所研究的问题有针对性的典型,而不要选那些极端的、特殊的对象,这样才能保证研究的结果具有普遍意义;(2)根据对个案的研究结果进行推理时,要实事求是,遇到不同的情况仍需具体问题具体分析,切忌主观武断、以偏概全;(3)要注意个案与全局的关系,尤其要注意把握各种关系的发展变化状况,以便及时调整研究方案。

1.2 组织行为学的产生与发展

任何一门科学都不是某位哲人主观臆造出来的,而是有一个漫长的萌芽、产生与发展的历史过程。组织行为学的产生和发展,也经历了一个漫长的理论准备和实际应用的演变过程,具有丰富的理论基础。

组织行为学作为科学理论经过了“近代管理理论”、“人际关系学说”、“行为科学”时期三个阶段,同时吸取了其他科学理论的内容,使组织行为学更加充实、丰富。

1.2.1 近代管理理论

近代管理理论的发展为行为科学的萌芽奠定了基础。

1. 理论先驱们的贡献

(1) 亚当·斯密(1723~1790)的贡献。1776年3月,亚当·斯密的《国民财富的性质原因的研究》(以下简称《国富论》)一书出版。立即震动了国内外学术界。该书不仅建立了资产阶级古典政治经济学的殿堂,而且成为马克思创立政治经济学的主要理论来源,同时为近代管理理论的产生进行了极其重要的理论准备。《国富论》中第一次提出了劳动分工的观点,并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。劳动分工理论对于管理实践发挥了十分重要的作用。后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论,都与斯密的这一学说有着“血缘关系”。斯密有句名言:“请给我以我所要的东西吧,同时,你也可以获得你所要的东西。”斯密认为:人们在经济活动中追求个人利益,正因为每个人都有利己主义,所以,每个人的利己主义又必然被其他人的利己主义所限制,这就迫使每个人必须顾及他人的正当利益,由此而产生了社会利益,社会利益正是以个人利益为落脚点的。这就是所谓“经济人”观点,后来成为整个资本主义管理的理论基础。“胡萝卜加大棒”的管理方式便是在这种理论上产生的。

(2) 罗伯特·欧文(1771~1858)的贡献。罗伯特·欧文,英国著名的空想社会主义者,是一位被人们遗忘了的管理大师,在以往所有的管理学论著中,他都是名不见经传的。然而最近几年来,他的管理实践和管理理论却得到了越来越多的有识之士的重视。欧文在企业管理实践中,对于影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究,提出“人是有生命的机器”的观点。他认为,既然对于没有生命的机器予以保养,能提高生产率,那么,给予有生命的机器以同样的保养,其丰硕成果是可想而知的。欧文嘲笑同行的制造商,说他们不懂工厂管理中人的因素的重要性,指责他们宁愿花大笔钱购买最好的机器,而不愿以稍高一点的代价购买劳动;宁愿把时间用来改进机器,使劳动专业化和开支减少,而不愿意对人力资源进行投资。他说,如果把钱用来改善劳动者的条件的话,那么,它给你带来的收益将不是5%、10%或15%,而是50%,甚至100%。他还说,对人所表示的关心,有助于减轻“人类苦难的积聚”。企业管理中没有对人的关心,长期获取丰厚的利润将是困难重重。因此,欧文在管理企业中能注意运用灵活稳健的人事政策和处事方法。在管理中重视人的作用和地位,欧文可以说是最早的一个。

(3) 查尔斯·巴比奇(1792~1871)的贡献。在亚当·斯密对劳动分工进行分析的基础

上,他进一步对专业化的有关问题展开研究,1832年发表了《机器与制造业的经济学》一文,指出劳动分工可以缩短学会操作的时间,可以节约变换工序所费的时间,可以促进专用工具和设备的发展等。他根据对制造程序和工作时间的研究成果,提出了以专业技能作为工资与奖金基础的原理,成为后来“科学管理”的理论基础。

(4)汤恩的贡献。美国人汤恩1886年发表的《作为经济学家的工程师》一文直接点燃了“管理运动”的火星。他指出:管理问题同工程技术一样重要。这个重要的论点当时没有得到应有的重视。随着工业大规模的发展,经营管理面临种种复杂问题。以往的管理者——工厂主,凭个人经验实行管理,已远远不能适应生产发展的要求了。管理一个大的企业,一个系统,需要有专门才能的职业管理人员,建立各项负责制,代替资本家的个人管理。汤恩认为,管理应当作为一门专门的学问,从工程技术领域中独立出来,有管理才能的人,应该经过生产技术和行政事务两个方面训练,并在具备经验的人员中选拔。

2. 科学管理的诞生

弗雷德里克·泰勒(1856~1915)是整个科学管理运动的灵魂,被誉为“科学管理之父”。通过长期的管理实践,泰勒总结出了侧重研究车间生产活动的管理原理和方法,先后发表了《计件工资制》、《工厂管理》以及《科学管理原理》等论著。1911年《科学管理原理》一书的面世标志着科学管理从此诞生。

什么是“科学管理”?泰勒说:“科学管理不过是一种节约劳动的手段而已,也就是说,科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已,这种手段并不会大量增加比工人现在更重的负担。”具体来说,包括两个方面的内容,一是怎样提高管理人员的工作效率,二是怎样提高工人的劳动生产率。在生产组织方面强调建立各级责任制,企业的管理者应当负起管理职责,而不是企业主。在工资支付方面制定“级差计件工资制”,明确按规定方法工作,超过标准定额,以高工资率计件,以资奖励,否则一概以低工资率计件。这种管理方法不仅大大刺激了工人劳动生产率的提高,而且也大大增加了企业主的利润收入。

同时,泰勒认为一切管理问题都能够而且应该采用科学方法。主张一切工作方法都应该通过考察并由管理人员决定。他把管理的职能概括为四点:①搜集、分析、整理企业所有的经验数据,制定和不断完善科学的工作方法。②对工人进行严格的挑选和培训,充分发挥他们的潜力。③在工人和管理人员之间培养合作精神,确保工人按规定方法努力工作。④在管理人员和工人之间进行明确适当的分工,使管理任务的完成有保证。

对泰勒的管理理论与实践,列宁曾深刻地指出:泰勒的科学管理,一方面是为资产阶级服务的,是榨取工人血汗的制度;另一方面,它又是一系列最丰富的科学成就。

3. 古典组织理论的创立

古典组织理论的创始人亨利·法约尔(1841~1925)是第一个明确提出和阐述“一般管理”理论的人,法约尔在泰勒科学管理原理的基础上进一步明确和充实了管理理论。他认为一个企业的经营必须具备技术、营销、财务、会计、安全以及管理六项活动。就管理而言,它有计划、组织、指挥、协调和控制六项职能。他根据自己长期的管理经验,提出了著名的14项管理原则。

(1)分工。劳动专业化是各种机构、团体进步和发展的正常方法,不只适用于工人,而且适用于一切管理人员。

(2)权力和责任。权力和责任是互相联系的,委以责任而不授以相应的权力是组织上的缺陷。

(3)纪律。纪律是管理所必需的,没有纪律,任何机构、团体、事业都难以办好,纪律应该尽可能明确、公正。

(4)统一命令。一个组织中的某一个人只能接受一个上级的命令,否则,权力会受损害,纪律就有危险,秩序要被打乱,稳定将遭破坏。

(5)统一指导。具有同一目的的集体,只能在一个领导和一个计划指导下协同力量,必须统一行动。

(6)个人利益服从整体。领导应公正地协调每个下属同整个集体之间不同方面的利益,并经常地进行监督。

(7)人员报酬。报酬必须公平合理,尽可能地使个人与单位双方满意。特别要注意关心职工的健康、教育、道德以及收入的稳定性,改善他们的生活和工作条件,加强培训和教育。

(8)集中。任何单位集权和分权的程度,不能千篇一律、固定不变,应根据其规模、条件,经理人员的个性、道德、品质,以及从属人员的可靠性等因素来确定。

(9)等级链。从最高级别到最低级别的各级领导,管理人员之间应该建立关系明确的权威等级链结构,确保上下沟通灵敏。

(10)秩序。不仅应该“物皆有位,物在其位”,以保证工作效率,而且必须“人皆有位,人称其职”,使每个职工都处在他能最好地做出贡献的职位上。

(11)公平。管理者必须平等对待每一个职工,以同样的态度来处理问题,才能建立公正和平等的气氛。

(12)工作稳定。人事不断变动,工作将永远不能顺利完成。

(13)首创性。首创性是事业壮大的巨大源泉。

(14)集体精神。强调必须注意保持同一集体中团结、协作、融洽的关系。

法约尔不仅深入研究了组织理论和管理行为,而且进一步把管理理论系统化和普遍化了。法约尔的管理理论,绝大多数被实践证明是正确的,它不仅在当时,而且直到现在,仍对管理理论与实践有着重大的影响。

1.2.2 人际关系学说

人际关系学说的确立为行为科学的产生提供了契机。19世纪末到20世纪初,随着大机器生产规模的扩大和社会化程度的提高,以及资产阶级盘剥工人的加剧,工人运动进一步发展,劳资矛盾日趋尖锐和激化。在这种情况下,西方一些管理学家已察觉到以往的管理理论对“人”的因素重视不够,他们从提高劳动生产率的目的出发,试图寻找新的管理办法。

19世纪末开始,心理学有了很大的发展,一些心理学家做了把心理学引入管理领域的尝试。美国的心理学家芒斯特伯格在1912年出版了《心理学与工业生产率》一书。同年,美国心理学家莉莲·吉尔布雷斯出版了《管理心理学》一书,他们都明确提出了心理学在管理中的应用问题。心理学被引入管理领域,无疑对传统管理理论是一个巨大的冲击,因为研究人的心理,必然要涉及人的需要和动机等问题。可以说,心理学被应用于管理,为行为科学的产生提供了重要条件,但真正促使行为科学产生的是人际关系学说的创立。

人际关系学说形成于20世纪30~40年代,它吸收了科学管理中后期出现的以探讨人的

因素为主题的许多新成分，它的着眼点是工作周围的社会环境，它对个人行为的种种差异和工作组合对个人的影响给予了充分的注意，人际关系学说的建立过程，大体上就是西方著名的霍桑实验的进行过程。

1. 霍桑实验

20 世纪 20 年代，位于美国芝加哥城郊外的西方电气公司的霍桑工厂，是家制造电话机的专用工厂，它设备完善，福利优越，具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但是工人仍然愤愤不平，生产效率也很不理想。为此，1924 年美国科学院组织了一个包括各方面专家在内的研究小组，对该厂的工作条件和生产效率的关系，进行考察和实验，就此拉开了著名的霍桑实验的序幕。

霍桑实验是指 1924 年至 1932 年在美国西方电气公司所属霍桑工厂进行的一连串实验。这次著名的研究活动可以分为两个大的阶段：第一阶段是从 1924 年 11 月至 1927 年 5 月，主要是在美国国家科学委员会赞助下进行。第二阶段是从 1927 年至 1932 年，主要是在美国哈佛大学教授梅奥的主持下进行的。整个实验前后共分四个阶段：照明实验、福利实验、访谈实验、观察研究。

霍桑实验的重大贡献在于，它不同意泰勒把人只看成“会说话的机器”或人的活动只是受金钱的驱使，霍桑实验认为人是“社会人”。霍桑实验的另一个重大贡献在于它发现并证实了“非正式组织”的存在，这种“非正式组织”有其特殊的行为规范、感情倾向，控制着每个成员的行为，甚至影响整个正式组织的活动。霍桑实验所取得的一系列成果，经梅奥归纳、总结、整理，于 1933 年正式发表，即《工业文明中人的问题》，并由此提出了著名的人际关系学说理论。

2. 人际关系学说的主要内容

人际关系学说的主要内容，包括以下四个方面：

(1) 人是“社会人”。传统管理观念把人看作是仅仅追求经济利益的“经济人”，或者是对工作条件的变化能够作出直接反应的机器的模型。人际关系学说认为，组织中的人不是孤立存在的，而是属于某一集体并受其影响的，人所追求的不单纯是金钱收入，还有显示自己社会重要性的社会承认，来自被接收为一个团体的成员的安全感等。梅奥认为：“人是独特的社会动物，只有把自己完全投入到集体之中才能实现彻底的自由。”

(2) 士气是决定生产效率的关键。科学管理理论认为，生产效率与作业方法、工作条件之间存在着必然的因果关系。只要正确地确定工作任务，采用恰当的刺激制度，适当改善工作条件，就可以提高生产效率。人际关系学说认为，生产效率并不是单纯受工作条件和工作方法的制约，而主要是决定于职工的情绪和态度，即所谓的“士气”，而士气主要取决于社会和家庭生活以及企业中人与人之间的关系。

(3) 企业中存在着“非正式组织”。这种无形的组织是通过感情、爱好、倾向等把人们联系在一起的，并且有自然的领袖人物。其内部有特殊的不成文的准则和倾向，左右着每一个成员的行为。在感情和逻辑之间，人们的行为往往会更多地受感情支配。

(4) 领导不仅要处理人的合乎逻辑的行为，还要理解人们不合乎逻辑的行为。要善于倾听和沟通职工意见，使正式群体的经济需要与非正式群体的社会需要保持平衡，使职工认识到自己的工作价值和对企业的贡献。

人际关系学说的中心思想是强调重视“人性”，即要把工人当作人而不是当作机器对待，

主张对工人进行“友善的监督”，使工人保持很高的“士气”。人际关系学说的出现，使西方许多管理学家开始重视企业中对人的因素的研究，为管理工作和管理理论的发展开辟了新的途径，同时为行为科学的产生提供了契机。

1.2.3 行为科学时期

1. 行为科学的诞生

在“人际关系学说”的基础上，20 世纪的 40 年代末 50 年代初，行为科学作为一门学科正式诞生了。

1949 年在美国芝加哥大学一次跨学科的会议上讨论了有否可能利用现有的科学知识找出人的行为规律的问题。会议肯定了这种可能性。当讨论这门综合性学科的名称时有人主张沿用“社会科学”的名称，由于担心美国国会中的保守派议员和基金会人士可能将“社会科学”联想为“社会主义”，最后决定采用“行为科学”这个名称。1953 年，美国福特基金会召集一些大学的科学家开会，正式将研究人的行为规律的综合学科定名为“行为科学”。1956 年在美国出版了第一本行为科学杂志，从此，行为科学的研究及应用迅猛发展起来。

2. 行为科学的发展

第二次世界大战结束后，科学技术迅猛发展，劳动性质和劳动结构发生了深刻的变化，工人的文化素质、知识水平普遍得到了提高。在企业里，“知识性劳动”、“知识性劳动者”所占的比重越来越大。工人们除了生理和安全的需要外，有了更高的文化和精神方面的需要，这必然给管理工作带来新的要求。这样，仅凭棍棒、皮鞭和纪律监督的控制式管理失去了效力，这些因素再与心理学、社会学、文化人类在理论实践上的发展结合起来，行为科学就自然而然地诞生了，其研究与应用随之风起云涌。

1949 年在芝加哥会议上首次确立行为科学之后，美国福特基金会成立了“行为科学部”，1952 年又成立了“行为科学高级研究中心”。每年选拔 40 位美国行为科学家和 10 位其他国家的行为科学家进行研究讨论。1953 年拨款给哈佛大学、斯坦福大学、芝加哥大学、密执安大学及北卡罗来纳等大学，委托他们从事行为科学的研究。此外，美国联邦政府和另一些基金会也先后拨款支持行为科学的研究。到 20 世纪 50 年代末，行为科学出现了“工业人本主义”的理论概念，其主要内容是在工业组织中消除独裁倾向，实行民主管理，促使个人目标和组织目标趋向一致。进入 20 世纪 60 年代中期，又一个重要动向即组织行为概念的出现，它主要论述企业中人的行为管理，同时，行为科学在企业中的应用已普及于美国、西欧、日本等众多国家，并创造了多种应用形式，如目标管理、零缺陷管理、职工参与管理、工作扩大化与丰富化、企业流程再造、职工教育与训练等。

据世界著名的管理学家德鲁克估计，第二次世界大战以后，介绍行为科学的书籍刊物，在所有管理方面的出版物中，超过 50%。美国哥伦比亚大学教授贝雷尔森说：“行为科学是 20 世纪的一项重要的文化科学发明之一。”美国道奈兰公司的董事长约翰·道奈兰讲：“我们在行为科学的咨询和训练上花了大量投资，因为我们觉得投资于行为科学比投资于机器合算，因为投资的回收，行为科学比机器更保险。”日本早稻田大学行为科学研究所所长说：“现在是原子时代，自动化时代，同时也可以说是行为科学的时代。”

1.2.4 其他科学理论

上述三个阶段为组织行为学的产生与发展奠定了坚实的理论基础，同时它又逐步吸取心