

行为科学与人力开发

王加微 编著

浙江大学管理
工程系

行为科学与人力开发

王加微 编著

浙江大学出版社

编辑：浙江大学管理

字数： 2 0 0 0 0

印刷：浙江湖州印刷厂

• 内部资料 •

1.10元

前 言

行为科学是西方当今主要管理理论之一，已广泛地应用于企业管理和其他一些管理之中。人力开发，在西方和我国，都已越来越受到人们的重视。为了解和研究行为科学，吸取其合理成分，为我所用；同时，为了增进人们对开发人力资源的重要性的认识，我们编写了《行为科学与人力开发》一书。本书共分八章。第一章概论，介绍了行为科学的来龙去脉。第二章动机理论，第三章激励理论。这二章中介绍和讨论了需要、动机、行为、目标、激励等若干基本概念，这可为后几章的学习提供必要的基础。第四章团体行为，第五章领导行为，第六章组织发展。这三章分别介绍了行为科学的一些有关理论。第七章人力开发，着重讲了人力开发的重要性、迫切性。第八章行为科学与思想政治工作，着重讲了青年的特点和青年思想政治工作的若干规律等问题。

由于笔者知识浅薄，加上编写时间仓促，错误、缺点一定不少，敬请读者批评指正。

文中引用了许多国内外专家的研究成果和材料，在此深表谢意。

目 录

第一章 概 论

- (一) 什么是行为科学..... (1)
- (二) 行为科学的由来与发展..... (9)

第二章 动机理论

- (一) 需要、动机、行为和目标..... (21)
- (二) 关于动机的理论..... (24)
- (三) 目标行为与目标导向行为..... (39)
- (四) 期望理论的定义..... (44)
- (五) 行为的改变..... (46)
- (六) 怎样激励人的工作动机..... (49)

第三章 激励理论

- (一) 关于需求的理论..... (54)
- (二) 激励模式..... (70)
- (三) 期望理论..... (80)
- (四) 目标管理..... (84)
- (五) 双因素理论..... (91)

第四章 团体行为

- (一) 团体..... (98)

(二) 正式团体与非正式团体·····	(99)
(三) 团体成员关系分析·····	(103)
(四) 群体意识·····	(106)
(五) 群体的凝聚性·····	(109)
(六) 士气·····	(112)
(七) 冲突·····	(116)
(八) 信息沟通·····	(120)

第五章 领导行为

(一) 领导的定义和意义·····	(127)
(二) X、Y理论·····	(130)
(三) 领导方式·····	(134)
(四) 独裁——民主——放任的领导行为·····	(139)
(五) 管理方格图·····	(141)
(六) 机变理论·····	(143)
(七) 领导者的素质·····	(155)
(八) 厂长应具备哪些知识和才能·····	(159)
(九) 处理上下级关系的领导行为·····	(161)

第六章 组织发展

(一) 组织发展·····	(167)
(二) 组织发展的简史·····	(170)
(三) 组织发展的步骤·····	(171)
(四) 力场分析·····	(174)
(五) 组织发展的具体内容及做法·····	(178)

第七章 人力开发

(一) 人力开发的含义·····	(189)
------------------	-------

(二) 人力开发的重要性·····	(191)
(三) 我国人力开发的迫切性·····	(196)
(四) 人力开发的几个环节·····	(199)
(五) 关键在领导·····	(211)
(六) 科学人才成长的几个内在要素·····	(212)
(七) 创新能力的培养·····	(221)

第八章 行为科学与思想政治工作

(一) 行为科学在西方企业中的应用·····	(230)
(二) 行为科学与思想政治工作·····	(234)
(三) 青年思想政治工作的若干规律·····	(249)
1、青年工作的重要性	
2、青年的特点	
3、若干规律和特点	

主要参考资料·····	(264)
-------------	-------

第一章 概 论

把我国建设成为一个具有高度物质文明和高度精神文明的社会主义现代化国家，是一个光荣而艰巨的任务。这里要做许许多多的工作。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，企业是一个国家经济实力的基础。如何搞好企业管理，如何加强企业的思想政治工作，如何更好地调动职工的积极性，如何有效地开发和运用人力资源，这些问题都直接关系到国家的经济实力，关系到国家的命运和人民的生活。在重视和总结我国自己在长期的革命斗争和建设实践中所积累的丰富经验的同时，注意吸取和借鉴西方经济发达国家在企业管理方面的经验，批判地吸收其科学的成分，为我所用，无疑是必要的、有益的。

第二次世界大战以来，由于科学技术和生产的迅速发展，在西方，管理上出现了“现代管理理论”。行为科学派和管理科学派则是西方管理理论中两大主要的流派。

行为科学研究领域相当广泛，但它的着重点还在于如何更好地调动职工的积极性，如何有效地运用人力资源。为了对行为科学有一个初步的了解，以便从中吸取合理的东西，本书的前几章，先对行为科学作一介绍。

（一）什么是行为科学

什么是行为科学 行为科学是研究人类行为的一门新兴的

综合性科学。它研究行为产生的原因和影响行为的因素，目的在于激发人的积极性。也可以说，研究行为科学，是为了探索人类行为的规律，以提高对人们行为的预测和控制的能力。

行为科学的基本理论 行为科学认为，人的行为是由动机决定的，而动机又是由需要引起的。这是行为科学的一个基本理论。这个理论也可以简述为：需要引起动机，动机决定行为。

从某种意义上说，行为科学也就是一门研究需要、动机、行为三者关系的科学。

行为科学在企业管理中的运用，就是要正确解决行为、动机、需要这三者的关系，使职工的目标与企业的目标统一起来，以充分调动职工的积极性，有效运用人力资源，促进生产、技术的发展，达到企业的经营管理目标。

行为科学的知识来源 人类行为受到社会的、自然的多种条件的影响和制约，因此要研究人的行为，就必须借助多方面的知识。

行为科学有多方面的知识来源。但其最基本的知识来源则是心理学、社会学、社会心理学和人类学。行为科学是运用心理学、社会学、社会心理学、人类学的理论来研究人类行为的学问。

心理学是研究人的心理现象客观规律的科学。它同行为科学关系十分密切，心理学所揭示的心理活动规律，构成了行为科学的重要基础。但是，心理学研究的重点在于心理过程，而行为科学研究的重点在于人的行为。所以，行为科学与心理学两者之间，既有联系，又有区别。

社会学具有广阔的研究领域。它是研究人类的社会生活及其发展的科学。从家庭、人口、民族、宗教，直到城乡生活、社会组织、社会变迁等都是它的研究范围。其中关于人类社会关系、社会团体、以及它们之间的相互关系等方面的研究，

与行为科学的关系十分密切。社会学所揭示的人类团体生活的一般原理，是行为科学的重要组成部分。

人类学是研究人体的结构、发展及其行为的科学。它通常包括体质的和文化的二大部门。前者研究的对象如人类化石、种属、体质特征、人体构造等等；后者则研究社会结构、经济结构、政治体系、社会控制、以至劳资关系的处理等等。人类学的一些研究成果，也被吸收于行为科学之中。

同时，行为科学与社会心理学、劳动心理学、以及生理学等其他一些学科，也有着不同程度的联系。

可见，行为科学是一门综合性科学。

行为科学具有两重性 行为科学是在资本主义国家中产生并发展起来的一门科学。它和资本主义其他管理理论一样，也具有列宁所指出的两重性。

列宁在论述泰罗管理理论时指出，它，“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就”。（《列宁全集》第3卷，P.511）

列宁对泰罗理论的评价，也适用于对行为科学的评价。行为科学也象泰罗的“科学管理”理论一样，既有帮助资本家欺骗和剥削劳动人民的一面，又有反映人类共同规律的一面，有着丰富的科学成果和合理成分。

在资本主义社会中，在资本主义企业里，行为科学是为资本家服务的。看不到这一点，或者否认这个实质，是完全错误的。行为科学在资本家手里，是用以掩盖剥削实质、缓和阶级矛盾，模糊工人阶级意识，麻痹劳动人民斗志的工具。资产阶级总是要千方百计地利用种种科学来为自己的阶级目的服务。资本主义社会人剥削人的本质，决定了这一点。他们应用行为科学，根本目的是为了给资本家谋取最大利润。不论在外表上

表现得如何尊重人，信任人，但企业职工依然是被剥削的对象，始终没有改变资本主义的阶级剥削的本质。

行为科学有其科学的成分，但是，由于资本主义的私有制本质，也就决定了它不可能彻底地讲求科学。看不到这一点，也是有害的。实际上也正是如此，例如在看待企业领导与职工关系上，由于资本家与职工之间处于阶级对立地位，根本谈不上平等，因而只能当作“技巧”来处理。行为科学中还有不少形而上学的东西，例如有的行为科学家认为，在挑选领导者时，领导者的身长要比其部属略高，这样才能“令人对他有向上感，有如鹤立鸡群，易于使人心服”。还有的资产阶级管理学家，甚至企图把行为科学说成是医治、拯救资本主义社会的“仙丹”、“良药”，说什么“行为科学的研究，具有灿烂光明的远景……将可引导人类走向崭新的世界”。这些，都说明，我们只能批判地吸取行为科学中科学、合理的东西，以我为主，为我所用。

有人认为，我们学习资本主义国家的管理，只应学习他们合理组织生产力的经验和知识，行为科学是资产阶级用来维护资本主义生产关系的武器，应该加以摒弃。这种观点也是片面的。

行为科学在有关个人行为、团体行为、领导行为、组织发展等方面的研究中，由于它吸取了心理学等许多学科的研究成果，同时也由于行为科学本身就是现代化大生产的必然产物，因而它包含着一系列最丰富的科学成就。这对于我们实现企业管理现代化，具有参考和借鉴的作用。

资产阶级可以利用科学为自己服务，我们是社会主义国家，更应该重视和利用科学为社会主义建设服务。列宁曾经指出：“无产阶级文化应当是人类在资本主义社会、地主社会和官僚社会压迫下创造出来的全部知识合乎规律的发展。”

（《青年团的任务》）我们对待行为科学的科学成分，也应该采取批判地吸收的态度，不应该一律加以排斥和拒绝。

总之，行为科学在资产阶级手里，它是为资本家服务的，并且，资产阶级对行为科学的运用，总是采取实用主义的态度。在这一目的和态度上，我们与他们有着原则的区别。但是，行为科学是现代资本主义生产发展的合乎规律的产物，行为科学强调人的作用，重视人的管理，强调现代化大生产的管理要以人为中心，强调搞好企业内人与人之间的关系，等等，都反映了现代大生产的客观要求，这对社会主义现代企业来说，也是适用的。

行为科学的研究方法 行为科学的研究对象是有思想、有感情的人。这就决定了它的研究方法有其自身的特点。行为科学的研究方法，不能象物理、化学、生物学等自然科学那样，可以借助望远镜、显微镜、天平、化学试剂等工具，它的实验也不可能在完全和严格控制的环境中进行。行为科学所采取的主要是社会调查的方法，通过调查、观察，了解和掌握各种情况和变化，加以综合分析，概括出原理原则，再放到实践中去验证。

行为科学的研究成果，往往不象数理科学那样，可以用肯定的公式和精确的计量来表示，但这并不排斥它的科学性和有效性。只要在研究中，坚持在占有大量材料的基础上，加以科学地抽象概括（而不是凭空臆造），并在社会实践中得到验证，对于人类行为就可以取得规律性的认识，而一旦有了这种规律性的认识，它对我们预测和控制人的行为，就会有指导作用。

具体说来，行为科学的研究方法有多种，如调查法，观察法，实验法，统计法，测验法等等。其中，调查法又有一般调

查、抽样调查等，实验法也有自然实验（适当控制条件，结合经常业务工作进行）和实验室实验（在人为的情况下严格控制外界条件而进行的实验研究）之分。

目前，行为科学的研究，已开始由定性的分析逐步深入到定量的分析，更多地采用数学手段。如最新出版的《行为科学的数学方法》（Mathematical method in the Behavioral Science），就是一例。在美国，麻省理工学院的斯隆学院，在行为科学课程中强调用数理统计方法进行行为科学的研究，而哈佛大学则强调用案例研究（Case Study）的方法，把行为科学作为一种管理艺术来研究。以上两种方法，各自都有其优缺点，此处不赘。

行为科学与管理技能 现代化大生产对管理技能提出了更高的要求。科学技术的迅猛发展，生产社会化程度的不断提高，人的因素的作用越来越突出。对人的管理，已成为管理的核心问题。面临这种新情况，如何处理好人与人之间的关系，以调动职工的积极性，就成为一个迫切的研究课题。

美国管理学家开兹（Robert L. Katz）在《管理者的技能》（Skills of Effective Administrator, 1955年）一文中提出：一个有效的管理者至少应具备三方面的技能。它们是：

- （1）技术技能；
- （2）人文技能；
- （3）观念技能。

技术技能（Technical Skill）——即使用由经验、教育及训练所得到的知识、方法、技能去完成特定任务的能力。这主要是指把专业知识、技术应用到管理中去的能力。

人文技能（Human skill）——即与人共事的能力。这主要是指经营管理者善于通过各种激励措施，对下属施行有效的

领导的能力。

技术技能主要与“物”有关，人文技能主要与“人”有关，实际上，后者主要是指把行为科学方面的知识应用到管理中去的能力。

概念（观念）技能（Conceptual Skill）——即了解整个组织及自己在组织中地位和作用的能力。这种认识使一个管理者随时都能按照整个组织的目标行事，而不是只从本身所在部门的目标出发。这就要求经营管理者（特别是高层经营管理者）对整个组织有战略眼光和全局观念，有较高的决策能力。

开兹指出，长期以来，工业界和教育界重视了技术技能，因而也取得了很大进步，但是，人们对人文技能却很少重视。同时，他认为：这三种技能，对不同阶层的领导者来说，有着不同的技能组合。如图所示。

		所需的技能		
管理者的阶层	上层	技	人	观
	中层	术	文	念
	下层	技能	技能	技能

（图1）管理技能模型

图（1）表示企业组织的不同管理阶层所需的 管理 技能。这三种技能的不同组合是随着管理者从低层跃升到高层而变化的。

当一个管理者从较低阶层上升到较高管理阶层时，他所需要的技术技能相对地减少，而观念技能则相对地增加，但是人

文技能则对每一管理阶层来说都具有同样的重要性。

根据美国管理协会的一份报告，也证实了这个观点。被调查的200名管理者中，绝大多数人都同意，一个主管最重要的技能是与人相处的技能。1979年美国《管理决策》杂志刊登的《管理技能的阶梯》这一研究报告中，通过对500家企业的中级管理人员、总经理、董事长，以及从事管理教育的教授的信函调查，得出了图（2）所表示的数据模型。

		所需管理的类型		
		观念	人文	技术
管理阶层	上层	47	35	18
	中层	31	42	27
	下层	18	35	47

（图2）管理技能阶梯

从图（1）和图（2）可见，加强行为科学的研究，重视和提高各级管理人员的人文技能，对企业的经营管理是一项重要的工作。

行为科学是一门发展中的科学 行为科学是资本主义国家中一门新兴的科学。它自40年代末产生以来，发展很快。它在今天的西方，不仅已广泛地应用于企业管理，并且在公共行政、司法、教育、医学、国际事务等许多领域都进行了探索和应用。目前，行为学派已成为美国主要管理学派之一。日本和欧洲的许多资本主义国家也很重视行为科学的研究和应用。苏联也正积极开展这方面的研究。对我国来说，如能正确地吸取行为科学中的合理成分，作为借鉴，使我们的思想政治工作更

加理论化、系统化和条理化，无疑是有好处的。

当然，也必须看到，到今天为止，行为科学还不是个成熟的科学，它还只是许多概念的混合物，缺乏严谨的逻辑体系。有些概念甚至还无明确的范畴，有些论断还缺乏充分的科学根据，仅出于某些管理学家个人的生活体验。在行为科学中，假设多，描述多，争议多，其中还有某些不科学的东西。所有这些都说明，行为科学是一门正在发展中的并未成熟的科学。

正因如此，在学习和研究行为科学时，要特别注意去粗取精、去伪存真，并结合我国实际，加以改造，具体应用。

（二）行为科学的由来和发展

行为科学产生于美国。它作为一门独立的学科，开始于二十世纪四十年代末五十年代初。

在美国，人的因素被重视，行为科学之产生，有一个发展的过程。

从经验管理到科学管理 从十八世纪后半页开始，以机器为主体的工厂代替了手工工场。从资本主义工厂制度出现到十九世纪末二十世纪初资本主义自由竞争阶段结束为止，资本主义企业采用饥饿政策，迫使工人工作。在这一百多年的长时间里，资本家凭个人的经验和判断进行管理，没有统一的管理方法；工人也凭自己的经验进行操作，没有统一的操作规程。凭经验办事，是这个阶段管理的基本特征。所以，对这个阶段的管理，人们称之为传统管理，或叫“经验管理”、“因袭管理”。这种管理还不成其为科学。

当时的企业主也就是管理者，他们把工人看成机器的附件，靠延长劳动时间，增加劳动强度的办法，以尽量扩大利

润。正象马克思所描绘的那样：资本家“由于对于剩余劳动的狼样的贪欲，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。”那时美国流行着这样一句话：“一匹马要值200美元，招一个工人每天只需五角美金”。意味着人不如马。

到了十九世纪后期，在许多计件制的企业里，工人为了提高产量。通过改进操作或提高技术熟练程度而提高了劳动生产率，但资本家随之就把计件的工资率压低。实际告诉工人，提高产量只对资本家有好处，因此用消极怠工、“磨洋工”来对抗，劳资矛盾日益尖锐。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。

到二十世纪初前后，工厂规模越来越大，机器越来越多，市场不断扩大。但劳动生产率却没有相应的提高。这对资本家来说，自然是不会感到满足的。因此迫切需要一种新的管理方法，来为资产阶级创造更多的利润。就在这样的背景下，终于出现了泰罗的“科学管理”。

泰罗（F·W·Taylor，1856——1915）为了解决上述矛盾，对工人的操作动作和操作时间，进行了长期的研究。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。他说：“完成生产工作的方法，必须由管理当局按照科学规律来做”。他认为：“管理的第一个目标是使较高的工资与较低的劳务或成本结合起来”。他于1911年发表了《科学管理原理》，成为资本主义企业管理学最早的代表性著作。泰罗的影响很大，因而在资本主义管理史上被称为“科学管理之父”。

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