

Organizational Behavior

组织行为学



◀主编/张英彦 谢 方

组织行为学

是研究一定组织中人的心理和行为表现及其规律

探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响

提高管理者预测、引导和管理人的行为的能力

从而改进、提高组织的有效性的科学

中国科学技术大学出版社

普通高校经济管理类应用型本科系列规划教材

组织行为学



主 编/张英彦 谢 方

副主编/马 建 李文玉 刘青霞

编 委/（按姓氏笔画排序）

马 建 刘青霞 孙世强

李文玉 张英彦 陈 抗

林 林 谢 方

中国科学技术大学出版社

内 容 简 介

组织行为学是研究组织中人的心理和行为表现及其规律,探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响,提高管理者预测、引导和管理人的行为的能力,从而改进、提高组织的有效性的科学。本书主要研究组织中个体、群体、领导、组织及其行为,尤其注重人的因素在组织行为中的作用。全书共 13 章,包括引论,人性假设,知觉与行为,态度,价值观与管理,个性与行为,情绪与行为,群体行为,群体激励,领导与行为,组织决策,组织结构与组织学习,组织文化,组织变革与发展。

本书可供高校经济管理类专业学生作为教材使用,也可供企事业单位管理人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/张英彦,谢方主编. —合肥:中国科学技术大学出版社,2015. 8
ISBN 978-7-312-03769-6

I. 组… II. ①张… ②谢… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 195954 号

出版 中国科学技术大学出版社

安徽省合肥市金寨路 96 号,230026

<http://press.ustc.edu.cn>

印刷 合肥学苑印务有限公司

发行 中国科学技术大学出版社

经销 全国新华书店

开本 787 mm×1092 mm 1/16

印张 19.75

字数 506 千

版次 2015 年 8 月第 1 版

印次 2015 年 8 月第 1 次印刷

前 言

当前,随着科学技术的不断进步,经济环境的持续变化,人类社会的传统工作模式和组织结构正在发生深刻的变化,这对高等院校的“组织行为学”课程的教学提出了新的要求。为了实现应用型高校经济管理类专业的培养目标,适应应用型人才培养模式改革的需要,我们学习和借鉴国内外同类教材的优点,根据高等教育新常态的特点,结合我们多年的教学体会,编写了这本教材。

本书是安徽省高校经管学科“十二五”规划教材,也是安徽省“卓越经管人才培养计划”的实施成果之一。全书共13章,主要研究组织中个体、群体、领导、组织及其行为,尤其注重人的因素在组织行为中的作用。

本书的主要特色体现在以下三个方面:

(1) 力求准确清晰地阐明组织行为学的基本概念、基本原理,突出组织行为学的学科特点。在阐述基本理论的同时,帮助学生对身边的组织行为问题做出理性分析,对发生的组织行为进行反思和批判,使之更深刻地理解组织行为现象,掌握必要的组织行为管理技能,提高教材的实用性。

(2) 注意吸纳近年来组织行为学科研究的最新成果,使教材中的内容、观点能体现现代组织行为的思想;密切联系我国企业组织结构改革的现实,直面我国组织行为管理中的重大问题;力求反映组织行为学发展的新成果及政策的新动向,努力体现现代组织的管理思想。

(3) 以有利于学生学习为旨归。每章内容的内容设计上,开篇设计“导入案例”;中间穿插安排不同的“资料链接”和“分析案例”;结尾设置“思考案例”与“管理游戏”。不仅方便教师进行教学设计,而且有利于加强课上与课下、教与学之间的互动,培养学生的学习兴趣,加深学生对教材相关内容的理解,有助于学生的应用实践能力和创新能力的培养。

本书是集体研究的成果,由多所高等院校长期从事组织行为学教学和研究的教师联合编写。全书由张英彦、谢方担任主编,各章编写分工如下:第一章,张英彦;第二章,张英彦、孙世强;第三、九章,李文玉;第四、五章,刘青霞;第六章、各章的管理游戏,林林;第七、十、十三章,谢方;第八、十二章,马建;第十一章,

陈抗。

本书的编写得到了安徽省高校经管学科联盟和中国科学技术大学出版社的大力支持,在此表示衷心的感谢!在本书编写过程中,参阅了许多参考文献,在此谨向其作者表示最诚挚的谢意!

由于教学时间紧,教学任务重,加之水平有限,本书中难免会有疏漏和不完善之处,恳请广大读者不吝指正。

编 者

2015年5月16日

目 录

前言	(i)
第一章 引论	(1)
第一节 组织行为学概述	(2)
第二节 组织行为学的产生和发展	(4)
第三节 组织行为学的研究方法	(11)
第二章 人性假设	(20)
第一节 中国古代人性假设理论	(20)
第二节 西方人性假设理论	(26)
第三节 人性假设管理理论启示	(31)
第三章 知觉与行为	(38)
第一节 知觉与社会知觉	(39)
第二节 社会知觉偏差	(48)
第三节 归因理论	(53)
第四章 态度、价值观与行为	(61)
第一节 态度与行为	(62)
第二节 价值观与行为	(72)
第三节 组织承诺与心理契约	(78)
第五章 个性与行为	(90)
第一节 气质与行为	(91)
第二节 性格与行为	(99)
第三节 能力与行为	(105)
第六章 情绪与行为	(114)
第一节 情绪劳动	(115)
第二节 职场压力管理	(125)
第三节 员工帮助计划	(137)
第七章 群体行为	(149)
第一节 群体概述	(150)
第二节 群体内行为	(157)
第三节 群体间行为	(163)
第八章 群体激励	(173)
第一节 内容型激励理论	(173)
第二节 过程型激励理论	(186)

第三节 改造型激励理论	(194)
第九章 领导与行为	(204)
第一节 领导与领导影响力	(205)
第二节 领导特质理论	(211)
第三节 领导行为理论	(213)
第四节 领导权变理论	(218)
第十章 组织决策	(229)
第一节 决策过程与模型	(230)
第二节 个体决策	(234)
第三节 群体决策	(240)
第十一章 组织结构与组织学习	(249)
第一节 组织结构	(250)
第二节 组织设计	(257)
第三节 组织学习	(262)
第十二章 组织文化	(270)
第一节 组织文化概述	(270)
第二节 组织文化建设	(278)
第十三章 组织变革与发展	(287)
第一节 组织变革与发展概述	(287)
第二节 组织变革的动力与阻力	(290)
第三节 组织发展的过程与方法	(300)
参考文献	(306)

第一章 引 论



学习目标

熟悉组织行为学的基本内涵;了解组织行为学的演进过程与发展;理解组织行为学与相关学科的关系;理解组织行为学的研究术语、研究方法与研究过程。



导入案例

亚斯米恩·尤斯夫(Yasmeen Youssef)和她的丈夫从埃及搬到加拿大的时候,她的自信心有点不足。她回忆道:“我担心没有人会给我机会,会相信我。”但是当她开始在多伦多的费尔蒙酒店及度假村(Fairmon Hotels&Resorts)的办公室工作后,所有的自我怀疑都慢慢消失了。她说:“自从我开始在费尔蒙工作,所有的东西都改变了。我不敢相信每个人给予我如此多的重视、关心和尊重。”

作为北美最大的豪华酒店运营商,费尔蒙在很久以前就发现,提升员工幸福感的一个神秘组成部分是对个人自我意识的支持。费尔蒙的人力资源副总监卡罗琳·克拉克(Carolyn Clark)说:“人们希望受到重视,他们会待在自己受重视的地方。”克拉克还指出,费尔蒙可以通过挑选最好的员工来培养客户服务能力。也就是说,聘请拥有适合从事客户服务的价值观和人格的员工。

除了聘请有适合价值观和人格的员工并培养他们的自我意识外,费尔蒙还开发员工在多元化世界有效率工作的能力。肖恩·比林(Sean Billing)就是一个例子。这位经济学研究生已经在芝加哥担任费尔蒙的客房主管很多年了。一次,他随口问老板,在酒店产业链中可不可以把他的技巧和知识用在其他地方。不久后,比林获得了在肯尼亚的一个职位;通过培训和技术运用把费尔蒙在非洲国家的新产业提升到世界级标准的同时,不丢失肯尼亚独有的特色。

资料来源:史蒂文 L·麦克沙恩,玛丽·安·冯·格里诺.组织行为学[M].吴冠培,张璐斐,译.北京:机械工业出版社,2014.

分析:是什么使费尔蒙酒店及度假村成为一家成功公司的?

第一节 组织行为学概述

一、组织行为学的基本概念

(一) 组织和组织行为

1. 组织的含义

人总是处在一定的组织当中。比如,人一出生就是一个家庭组织的成员;人在组织中接受教育,通过组织取得绝大部分物质财富,在日常事务中,要和很多组织打交道。可以说,人几乎不可能离开组织孤立地存在。组织之所以存在,是因为它能满足人们在日常生活和社会活动中的种种需要。同时,人又在组织中扮演各种不同的角色。那么,什么是组织呢?比较有代表性的观点有:

(1) 组织是对完成特定使命的人们的系统性安排(斯蒂芬·罗宾斯)。

(2) 组织是对完全达到某一特定的共同目标,通过各部门劳动和职务的分工合作和不同等级的权利和责任的制度化,有计划地协调一群人的活动(杰克·邓肯)。

(3) 组织是人们互相依赖地朝着共同的目的工作的一个团体(史蒂芬 L·麦克沙恩等)。

(4) 组织是由一些功能相关的群体组成的,有共同明确目标的人群集合体(邱林,秦迎林)。

这些定义虽表述不同,却有共同之处。组织是由人构成的集合体,并且这些人以一种有组织的方式相互作用;组织的成员有明确的共同目标,成员之间通过分工协作,有效地达成组织目标。

据此,我们认为,组织是人们通过分工协作,有效率地达到共同目标的集合体。

2. 组织行为的含义

组织行为是各类组织的每位成员在工作过程中表现出来的行为。但并不是组织成员的所有行为都是组织行为,组织成员下班后,所从事的业余活动就不属于组织行为。组织行为只是组织成员在组织环境中,从事与组织活动相关的行为。组织作为一种动态的、有生命力的有机体,其活动总是指向一定的目标,因此,组织行为具有目标性。组织有结构性,在组织内部,人们分工协作,相互配合,因此,组织行为具有秩序性。组织是由个人和群体组成的,因此,组织行为具有个体行为、群体行为、组织行为等不同层次。

(二) 组织行为学

组织行为学(organizational behavior)是研究一定组织中人的心理和行为表现及其规律,探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响,提高管理者预测、引导和管理人的行为的能力,从而改进、提高组织的有效性的科学。

有学者说过,人人都是管理者。学习组织行为学,有助于我们全面理解人在组织中的行为,提高沟通协调能力,帮助人们发挥出自己最大的潜能。

二、组织行为学的内容体系

组织行为学的研究对象是一定组织中人的心理和行为规律,组织行为学的研究目的就

是对个体行为、群体行为及组织行为进行预测、引导和控制,以便更合理地利用人力资源,更有效地实现组织的目标。

(一) 个体行为

个体行为是指处于组织环境中的个人的所作所为。个体行为是组织行为和群体行为的基础。通过分析个体的行为,可以了解人的社会知觉、情绪与情感、需求与动机、社会态度、价值观以及人格心理特征等。通过对个体行为的研究,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。

(二) 群体行为

群体行为是群体推动和制约的行为,主要研究组织中人与人之间形成的人际关系,在组织目标引导下组织内外形成的各种群体以及群体的特征、群体内冲突、群体压力、社会从众行为、群体沟通和团队管理等。

(三) 组织行为

组织行为是组织引导和约束的行为。主要研究组织结构、组织权力、组织地位、组织的功能与环境,有效组织的心理原则,组织理论与设计以及组织的变革与发展等。作为管理者,必须掌握如何从形态和功能上保证组织运行的有效性,如何使组织结构既能满足内部功能的要求,又能适应外部环境的变化。

尽管组织行为有不同的层次,但个体、群体和组织三者之间,互相依存、互相制约,又互相补充,共同形成了一个系统。因此,我们在研究时既要组织中的个体行为进行多层次、多水平、多角度的系统分析,又要把人的各种心理活动和行为表现看成是整个系统相互关系的结果。

【分析案例】1-1

谷歌通过一流工作环境来吸引和留住人才

谷歌被许多国家的大学生评为十佳工作去处之一。这家网络技术公司能够吸引那么多应聘者的原因之一就是其工作环境像是每个学生理想中的大学校园和宿舍。谷歌总部(又叫“谷歌村”)位于加利福尼亚州芒廷维尤市。总部配有熔岩灯、健身球、休闲沙发、桌上足球、台球桌、健身房、视频游戏、滑道,还有一个免费提供美食的餐厅。谷歌在苏黎世、瑞士新建的 EMEA 管理中心也十分有趣,很有校园特色。谷歌在苏黎世的一些办公区域,设计了一个临时的蜂窝式和一个滑雪的平底船式的私人办公间。谷歌的办公室太舒服了,所以主管人员不得不时常提醒员工办公室使用规范,以防止人们把办公室变成自己永久的家。

资料来源:史蒂文 L·麦克沙恩,玛丽·安·冯·格里诺.组织行为学[M].吴冠培,张璐斐,译.北京:机械工业出版社,2014.

请从组织行为学内容体系的三个方面分析谷歌公司为什么可以留住员工?

第二节 组织行为学的产生和发展

一、组织行为学的思想萌芽

有三个人在思想上对组织行为学的理论框架的形成和发展方向产生了重要影响。他们是:亚当·斯密(Adam Smith)、查尔斯·巴比奇(Charles Babbage)和罗伯特·欧文(Robert Owen)。他们最早认识到分工合作的重要意义和重视人的因素在生产活动中的重要性。这些可以说是人类组织化理论的根基。

(一) 亚当·斯密

亚当·斯密,英国著名的经济学家、哲学家、教育家,英国古典政治经济学的主要代表人物之一。他在其代表作《国富论》中阐述了劳动分工的思想。斯密认为劳动分工:① 提高了工人的工作技能和技术熟练程度;② 节省了通常由于变换工作而损耗的时间;③ 有利于创造出种种节省劳动耗费的办法和机器,从而提高了生产率。

(二) 查尔斯·巴比奇

查尔斯·巴比奇,英国的数学家、机械学家、教育家,曾设计出一种“计数机”。他在1832年出版的《论机器和制造的经济》一书中,进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工利益的思想,分析了劳动分工能提高劳动生产率的原因。这些原因是:① 节省了熟悉工作所需要的时间;② 降低了学习中所需的劳动耗费;③ 有助于高水平的实现;④ 促进了工人的技术、体力与具体工作任务更细致的搭配。

(三) 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文是威尔士的一位企业家,19世纪初英国著名的空想社会主义者。欧文认为管理的首要因素是人。他摒弃了把雇员当作工具的做法,着力改善工人的劳动条件,诸如提高童工参加劳动的最低年龄;缩短雇员的劳动时间;为雇员提供厂内膳食;设立按成本向雇员出售生活必需品的模式,从而改善了当地整个社会状况。

欧文在人事管理方面进行了大量实践,做出了巨大贡献。他被誉为“现代人事管理之父”。

二、古典理论时代

19世纪末期,资本主义生产方式由以手工业为主发展为以机器大工业为主。随着资本主义经济的迅速发展,管理学也得到了很大的发展,在其后的百余年里,管理学的发展经历了三个阶段,产生了许多管理学派和理论家。这些理论和学说思想的发展为组织行为学的诞生做了理论上的准备。主要的代表人物有弗雷德里克·温斯洛·泰勒(F. W. Taylor)、亨利·法约尔(Henri Fayol)、马克斯·韦伯(Max Weber)等,他们奠定了当代管理理论和实践的基础。

(一) 科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(1865~1915)是美国古典管理学家,科学管理的创始人,被管理界誉为“科学管理之父”。

泰勒在他的主要著作《科学管理原则》一书中所阐述的科学管理理论,使人们认识到了

管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学。泰勒的科学管理主要有两大贡献：一是管理要走向科学；二是劳资双方的精神革命。

（二）管理理论之父——亨利·法约尔

亨利·法约尔(1841~1925)出生在一个法国资产阶级家庭,1916年,他发表了以他自己作为高层管理者的经验为基础的管理巨著——《工业管理与一般管理》。该书把管理分为5个环节。管理者执行的也就是这5个环节的职能:计划、组织、指挥、协调、控制。

此外,法约尔还把管理实践描述为与会计、金融、生产、分配以及和其他通常的商业活动相区别的事物。他认为,管理活动存在于企业和政府活动中,而且在家庭中也是司空见惯的。后来,他根据自己的工作经验,归纳出简明的14条管理原则:①分工;②职权与职责;③纪律;④统一指挥;⑤统一领导;⑥个人利益服从集体利益;⑦个人报酬;⑧集中化;⑨等级链;⑩秩序;⑪公正;⑫保持人员的稳定;⑬主动性;⑭团队精神。

法约尔提出的管理要素为现代管理提供了概念基础。

（三）组织理论之父——马克斯·韦伯

马克斯·韦伯(1864~1920)生于德国,曾担任过教授、政府顾问、编辑,在社会学、宗教学、经济学与政治学方面都有相当的造诣。韦伯的主要著作有《新教伦理与资本主义精神》《一般经济史》《社会组织和经济组织理论》等,其中官僚组织模式(Bureaucratic Model)的理论(即“行政组织理论”),对后世产生了深远的影响。

韦伯在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面,在他的代表作《社会组织和经济组织理论》一书中提出了所谓理想的行政组织体系理论。这一理论的核心是:组织活动要通过职务和职位,而不是通过个人或世袭制来管理。他指出:组织应是一个等级森严、层次分明、分工明确的金字塔形的结构,即创建出正式组织的结构——著名的“组织金字塔模式”,通常也被译为“官僚组织”“科层组织”“层峰结构”。

韦伯认为,这种高度结构的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是人们进行强制控制的合理手段,是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其他组织形式,能适用于各种管理工作及当时日益增多的各种大型组织,如教会、国家机构、军队、政党、企业和各种团体。韦伯的这一理论,是对泰勒、法约尔理论的一种补充,对后来的管理学家,尤其是组织理论学家有很大的影响,被称为“组织理论之父”。

三、行为科学理论时期

行为科学的研究基本上可以分为两个时期。第一时期以人际关系学说的三条结论为主要内容,从20世纪20年代梅奥的霍桑实验开始,到1949年在美国芝加哥跨学科的讨论会上第一次提出“行为科学”的名称为止。第二时期始于1953年,美国福特基金会召集哈佛、斯坦福、密执安、北加罗来纳等大学的科学家,正式把这种综合各学科的知识来研究人的行为的学科定名为“行为科学”,是行为科学的研究时期。20世纪60年代以后,组织行为学逐步从行为科学中独立出来,成为一门独立的学科。

（一）人际关系学说

泰勒、法约尔等人着重强调管理的科学性、合理性、纪律性,而对管理中人的因素和作用未给予足够重视。在使生产率大幅度提高的同时,也使劳资关系变得日益紧张;与此同时,人的积极性对提高劳动生产率的影响和作用逐渐在生产实践中显示出来,并引起了许多企

业管理学者和实业家的重视,西方经济管理学者开始更加重视生产活动中人的因素,把社会学和心理学等引进企业管理的研究领域,提出用调节人际关系、改善劳动条件等办法来提高劳动生产率,其中最著名的就是“霍桑实验”。

霍桑实验是指梅奥 1924~1932 年在芝加哥西方电器公司霍桑工厂先后进行的一系列实验,包括车间照明实验、继电器装配实验、大规模访谈计划和继电器绕线组工作室实验的研究。乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880~1949),原籍澳大利亚的美国行为科学家,人际关系理论的创始人,美国艺术与科学院院士,主要代表作有《组织中的人》和《管理和士气》。霍桑实验的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素,找到提高劳动生产率的途径,但实验结果却出乎意料:无论工作条件(照明度强弱、休息时间长短、工厂温度等)是改善还是未改善,实验组和非实验组的产量都在不断上升。

在霍桑实验基础上,梅奥发表了人际关系理论,认为影响生产效率的根本因素不是工作条件,而是工人自身。对人性的尊重、人的需要的满足、人与人之间的相互作用以及归属意识助长了工人的整体观念、有所作为的观念和完成任务的观念,正是这种人的因素导致了劳动生产率的提高。梅奥的观点为行为管理提供了新机会,为组织行为学的发展奠定了重要基础,组织行为学的研究开始由个体取向转向群体取向,人性化管理成为许多企业在管理中追求的目标。

但是霍桑实验的结论也受到了质疑,研究者指出该实验的科学严密性不强,过于强调同事关系与非正式组织,忽视了物质报酬对员工的重要性,而且对组织的管理方针和战略难以提供有效的建议。研究者试图弄明白,霍桑实验的结果究竟是行为科学本身的问题还是由于霍桑实验自身的问题。对这一问题的思考,促使了人们对行为科学的进一步研究和重视。

【分析案例】1-2

霍桑实验

霍桑实验是一项以科学管理的逻辑为基础的实验。从 1924 年开始到 1932 年结束,整个实验前后经过了四个阶段。

阶段一:车间照明实验——“照明实验”

照明实验的目的是为了研究照明的强度对生产效率所产生的影响。实验把 12 名女工分成“实验组”和“参照组”。通过不断改变实验组照明的强度(逐渐递增或逐渐降低),而参照组的照明强度始终保持不变,来考察照明和产量之间的关系。结论表明:工作场所的灯光照明只是影响生产的一种因素,而且是一种不太重要的因素。

阶段二:继电器装配实验——“福利实验”

“福利实验”的目的是为了能够找到更有效地控制影响职工积极性的因素。梅奥选出了 6 名女工,通过不断地改变福利措施,如工资报酬、工作时间、每日工作长度、每周工作天数等因素测算对工作效率的影响。最后得出“改变监督与控制的方法能改善人际关系,能改进工人的工作态度,促进产量的提高”的结论。

阶段三:大规模访谈计划——“访谈实验”

在 1928 年 9 月到 1930 年 5 月期间,梅奥等人设计了征询职工意见的访谈计划,与工厂中两万名左右的职工进行了访谈,搜集到了有关工人态度的大量资料。研究人员对工人的怨言进行分析,认识到工人由于关心自己个人问题而会影响到工作的效率。所以要

对管理人员,特别是要对基层的管理人员进行训练,使他们成为能够倾听并理解工人的访谈者,能够重视人的因素,这样能够促进人际关系的改善和职工士气的提高。

阶段四:继电器绕线组工作室实验——“群体实验”

梅奥等人在车间中挑选了14名男职工,其中9名绕线工,3名焊接工,2名检验工,让他们在一个单独的房间里工作。根据动作和时间分析,每个工人应该完成的标准定额为7312个焊接点,但是工人每天只完成了6000~6600个焊接点就不干了,即使离下班还有较为宽裕的时间,他们也自行停工。研究者通过观察,了解到工人们自动限制产量的理由是:如果他们过分努力地工作,就可能造成其他同伴的失业,或者公司会制定出更高的生产定额。

请分析实验法在组织行为学研究中的作用。

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)也对人际关系学派做出了贡献。麦格雷戈以其关于人性假设的X理论和Y理论而著名。简而言之,X理论以消极的观点看待人。它假设人们没有什么野心,厌恶工作,希望逃避工作,需要严格的控制才能有效地工作;人天生就是以自我为中心的;人的本性是反对变革的;他们轻信而不明智,易于被骗子和野心家所蒙蔽。而Y理论则与之相反,它以积极的观点来对待人。它假设人们可以进行自我指挥练习,能接受责任,并认为工作与休息或游戏是一件自然而然的事情;多数人具备高度的想象力、智谋和创造性。

麦格雷戈相信:创造改变对人性的假设,组织的和谐是可以实现的,管理人员要相信工人是可以信任的,能够自我激励、自我控制,具有将自己的个人目标与组织目标结合起来的能力。对麦格雷戈而言,人怎么样被对待基本上是一个自我实现的预言:如果管理人员假定工人是懒惰的,把他们当作懒人对待,那么他们就会是懒人;相反,如果以Y理论的设想去对待工人,那么他们就会成为寻求创新、效率、对自己行为负责的人。因此,管理人员应解除对工人的束缚,使他们发挥出全部创造力和生产潜能。

(二) 行为科学阶段

20世纪60年代以后,行为科学进入到组织行为的研究阶段。与人际关系理论不同的是,这一时期的行为科学理论家专注于对组织内的人际行为进行客观性研究。他们谨慎细致地将个人信念排除在研究工作之外,力图提出严密精确、能够为其他行为科学家所复制的研究设计。这一时期的研究主要沿着如下几个方向发展。

1. 关于人的需要、动机以及激励等方面的理论

这方面的代表人物和理论有:马斯洛的“需要层次论”、赫茨伯格的“双因素理论”、斯金纳的“强化理论”。

作为一名人本主义的心理学家,亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)提出了需要层次论。马斯洛论证说,人类需求像阶梯一样从低到高按层次分为5种,分别是:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。层次中的任何一个需要都在前一需要满足之后才被激活,一旦一种需要得以充分满足,它就不再具有激励作用了。马斯洛的需要层次理论指出了人在每一个时期,都有一种需要占主导地位,而其他需要处于从属地位。这一点对于管理工作具有启发意义。

B. F. 斯金纳(B. F. Skinner)是行为主义学派最负盛名的代表人物,他在作为调节和行为矫正方面的研究对组织培训强化以及奖励制度的设计具有显著的影响。他发现:如果人

们因为做某件事而受到奖励,那么他们就很可能专注于这种受到期望的行为。如果奖励得到所期望的回应,那么这种奖励就最有效;如果行为未收到奖励或受到了惩罚,那么行为重复的可能性就很小。斯金纳的研究对于组织改善人际匹配和为高成就动机者重新设计工作以便实现动机潜能的最大化是很有帮助的。

除了霍桑研究外,没有一个研究流派在削弱科学管理所提出的建议方面比弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)所做的工作有更深远的影响。赫茨伯格认为,如果管理人员想激励工人,那么他们应重新设计工作创造“激励因素”。比如,设计能够产生成就感、认同感、责任感、具有成长和发展机会等因素的任务。现在许多在丰富和改善工作生活质量方面的研究兴趣都可以追溯到赫茨伯格的理论研究上。要调动人的积极性,不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素,更要注意工作的安排,量才录用,各得其所,注意对人进行精神鼓励,给予表扬和认可,注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决,这种内在激励的重要性越来越明显。

【资料链接】1-1

弗雷德里克·赫茨伯格与双因素激励理论

弗雷德里克·赫茨伯格,美国心理学家,管理理论家,行为科学家,双因素理论的创始人,主要著作有:《工作的激励因素》(1959)、《工作与人性》(1966)、《管理的选择:是更有效还是更有人性》(1976)。

双因素理论又叫“激励保健理论”,其重点是探讨组织中个人与工作的关系问题。赫茨伯格认为影响员工工作感情的各种因素可以分为两种性质不同的因素,如表 1.1 所示。

表 1.1 双因素内容的比较

激励因素(工作本身)	保健因素(环境)
工作本身	薪金
认可	监督、管理方式
进步	地位
成长的可能	安全和生活条件
责任	工作条件
成就	政策与行政管理
	人际关系

第一类是激励因素,是那些与人们的满意情绪有关的因素。包括工作本身、认可、成就和责任,这些因素涉及对工作的积极感情,又和工作本身的内容有关。如果处理得好,能够使人们产生满意情绪;即使处理得不好,顶多只是没有满意情绪,不会导致不满。

第二类是保健因素,是那些与人们的不满情绪有关的因素。包括公司政策和管理、技术监督、薪水、工作条件以及人际关系等。这些因素涉及工作的消极因素,也与工作的氛围和环境有关。如果处理得不好,会引发对工作不满情绪的产生;反之,可以预防和消除这种不满。但是这类因素并不能对员工起激励作用,只能起到保持人的积极性和维持工作现状的作用,所以又称为“维持因素”。

资料来源:(美)赫茨伯格,等.赫茨伯格的双因素理论[M].张湛,译.北京:中国人民大学出版社,2009.

2. 关于被管理者的人性问题的理论

代表人物及理论学派是克里斯·阿吉里斯的“成熟—不成熟理论”。

克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)是美国著名的行为学家,他的成熟—不成熟理论主要集中在个人需求与组织需求问题上的研究。他认为组织行为是由个人和正式组织融合而成的,组织中的个人作为一个健康的有机体,无可避免地要经历从不成熟到成熟的成长过程,主张有效的领导者应该帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态。

3. 关于非正式组织与人际关系问题的理论

代表人物及理论学派是库尔特·勒温的“团队动力学理论”及利兰·布雷福德的“敏感性训练理论”。

库尔特·勒温(Kurt Lewin)在1939年发表的《社会空间实验》一文中首次使用了“团体动力学”这个概念,1945年勒温在美国麻省理工学院创办了“团体动力学研究中心”,团体动力学作为一种专业和学科得以建立。在其后的20年间,团体动力学得到了迅速发展,其影响几乎涉及社会生活的各个领域。卡特·卢因的团体动力学理论认为,团体同正式组织一样,也有3项要素,即活动、相互影响、情绪。这3项要素不是相互孤立的,而是密切相关的。团体中各个成员的活动、相互影响和情绪的综合,就构成团体行为。团体是处于均衡状态的各种力的一种“力场”,叫作“生活场所”或“自由运动场所”。

敏感性训练也称“感受性培训”“T-团体训练”(训练小组训练)或“实验室训练”,是美国行为科学家利兰·布雷德福(Leland Bradford)等人首创的一种训练方法。敏感性训练的做法是把不同单位、不同级别、互不相识的管理人员、职工组成不超过15人的小组,进行1~2周的训练。在训练中,参加人员自由地讨论自己感兴趣的问题,自由地发表意见,分析自己的行为 and 感情,并接受对自己行为的反馈意见(批评或其他意见),从而提高对各种问题的敏感性。敏感度训练的目的在于通过用心理学干预技术唤醒自我意识,寻找人生的目的、意义和价值,使人学会保持健康心理,学会自我调节,从内心深处认识自己,学会怎样与人相处,建立和谐人际关系。

4. 关于企业的领导方式、领导风格的理论

代表人物及理论学派是坦南鲍姆和沃伦·施密特的“领导方式连续统一体理论”、伦西斯·利克特的“支持关系理论”及罗伯特·布莱克和简·莫顿的“管理方格理论”。

坦南鲍姆(R. Tannenbaum)和沃伦·施密特(Warren H. Schmidt)1958年提出了领导方式连续统一体理论(也称为“领导模式连续分布场”),主张按照领导者运用职权和下属拥有自主权的程度把领导模式看作一个连续变化的分布带,以高度专权、严密控制为其左端,以高度放手、间接控制为其右端,从高度专权的左端到高度放手的右端,划分7种具有代表性的典型领导模式。

支持关系理论(Support Relation Theory)是由美国心理学家、行为科学家伦西斯·利克特(Rensis Likert)提出的。利克特和他的同事对以生产为中心的领导方式和以人为中心的领导方式进行比较研究后提出了支持关系理论,并集中体现于利克特所著的《管理的新模式》和《人群组织:管理和价值》两本著作中。

管理方格理论(Management Grid Theory)是由美国德克萨斯大学的行为科学家罗伯特·

布莱克(Robert R·Blake)和简·莫顿(Jane S·Mouton)在1964年出版的《管理方格》(1978年修订再版,改名为《新管理方格》)一书中提出的。

管理方格理论是研究企业的领导方式及其有效性的理论,这种理论倡导用方格图表示和研究领导方式。他们认为,在企业管理的领导工作中往往出现一些极端的方式,或者以生产为中心,或者以人为中心,或者以X理论为依据而强调靠监督,或者以Y理论为依据而强调相信人。为避免趋于极端,他们就企业中的领导方式问题提出了管理方格法,使用自己设计的一张纵轴和横轴各9等分的方格图,纵轴和横轴分别表示企业领导者对人和对生产的关心程度。第1格表示关心程度最小,第9格表示关心程度最大。全图总共81个小方格,分别表示“对生产的关心”和“对人的关心”这两个基本因素以不同比例结合的领导方式。

管理方格图的提出改变了以往各种理论中“非此即彼”式(要么以生产为中心,要么以人为中心)的绝对化观点,提出了在对生产关心和对人关心的两种领导方式之间,可以进行不同程度的互相结合。

总之,行为科学学派强调从心理学、社会学的角度研究管理问题。它重视社会环境、人们之间的相互关系对于提高工作效率的影响,强调以人为中心的管理。实际上,组织行为学就是强调以人为中心的行为科学学派在学科上的体现。同样,组织行为学随着行为科学的不断发展而逐步完善,并形成了自己的理论体系。组织行为学已成为现代管理科学的重要组成部分,在现代管理理论体系中占有重要地位。

四、组织行为学在我国的发展

组织行为学作为一门独立学科被介绍到中国是20世纪70年代末80年代初的事,但中国心理学家早已注意到这方面的问题,而且在自己的研究工作中涉及有关的课题,当时多采用工业心理学、劳动心理学或工程心理学的名称。1935年我国著名工业心理学家陈立出版了《工业心理学概论》一书,第一次从环境、疲劳、休息、工作方法、事故与概率以及工业组织、激励与动机等方面,系统论述了工业心理学和管理心理学的基本问题。从20世纪50年代起,我国逐步开展了工程心理学和劳动心理学的研究。中国科学院心理学研究所成立了“劳动心理组”,对矿山事故、废品问题进行调查研究。20世纪60年代初工作重点转向工程心理学,侧重“人—机”关系的研究,但当时工作范围未能扩大到“人—人”关系在内的组织行为学方面。1976年后,在四个现代化建设中需要开展有关生产管理中的心理学问题,如激励问题、生产气氛问题、对社会动态进行调查与分析以及预测等。经济改革给组织行为学在中国的发展提供了机会。1981年3月由中国企业管理协会与中国机械工程学会在北京联合召开了第一次全国行为科学学术讨论会。1985年1月在北京正式成立中国行为科学学会。1988年8月,中国管理科学院行为科学研究所成立,国家自然科学基金委员会把行为科学列入管理科学类,定为鼓励发展的领域。

在行为科学领域中的国际交流也有了较迅速的发展,许多国际上知名的组织行为学专家应聘来中国讲授组织行为学的课程。如诺贝尔经济学奖金获得者、著名心理学家H.西蒙多次来华访问,系统地介绍了有关组织开发、决策、行政管理等方面的工作。我国学者也去美国、日本、澳大利亚、西德、东德、法国、瑞典、罗马尼亚等国进行了访问或进修。这种交流对于促进组织行为学在中国的发展具有十分重要的作用。

从20世纪80年代后期,我国组织行为学的研究得到进一步发展,有关人员激励、人格特征、领导理论、团队合作、管理决策、跨文化合作、组织气氛和组织文化、组织公民行为等方