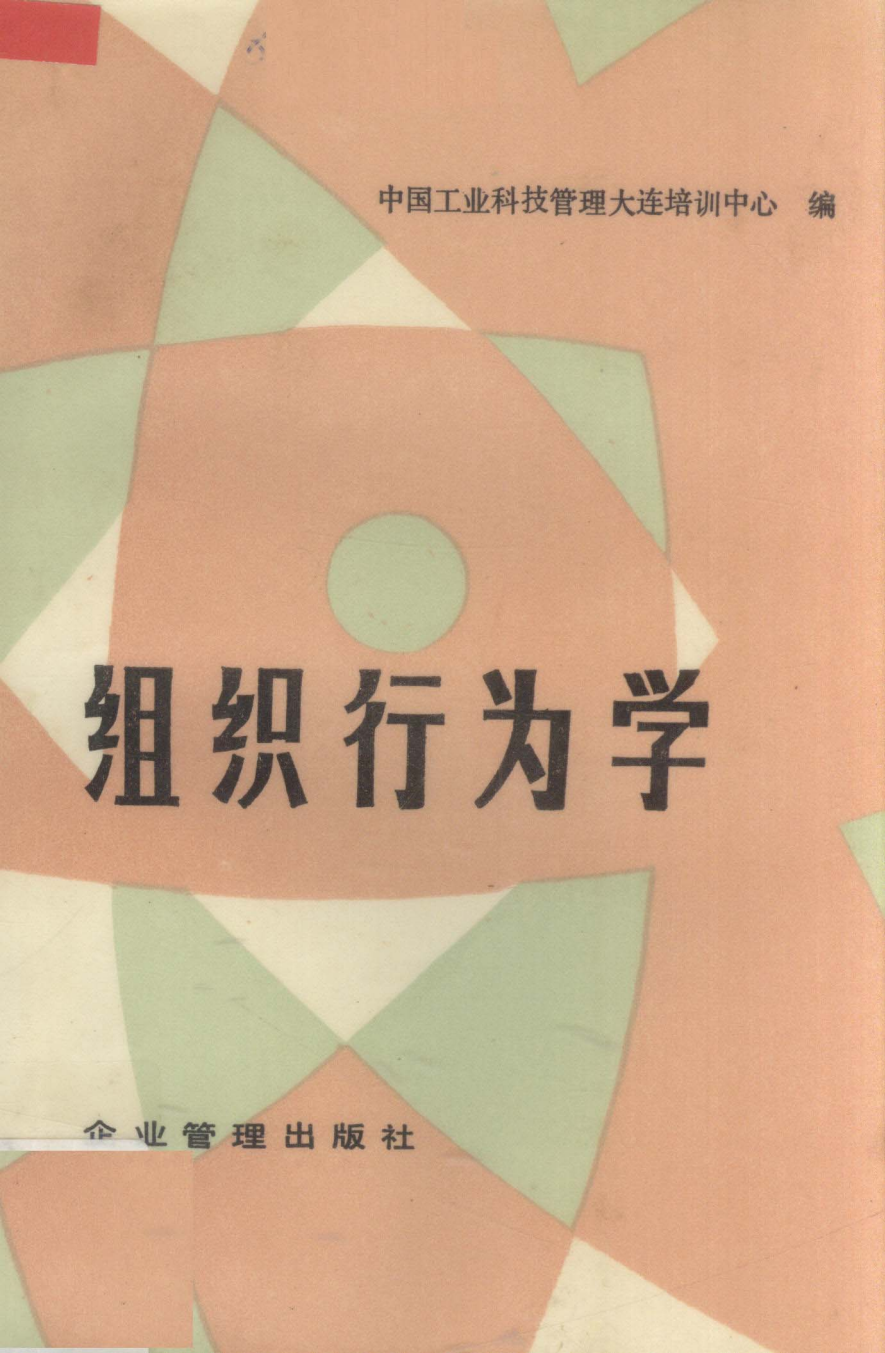




中国工业科技管理大连培训中心 编

组织行为学

企业管理出版社

组
织
创
为
学



企业管理出版社

教材之十

组 织 行 为 学

中国工业科技管理大连培训中心 编



企业管理出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

河北省涿县林场印刷厂印刷



787×1092毫米 32开本 5.75印张 125,000字

1984年第1版

1985年第2次印刷 印数50,000册

统一书号: 4207·041 定价1.04元

前 言

在中国工业科技管理大连培训中心干部讲习研究班第二期（一九八一年）和第三期（一九八二年）的教学计划中，组织行为学是基本课程之一。该课程在第二期由美国巴布森学院院长威廉·迪尔教授和纽约大学企业管理学院阿瑟·布里夫教授讲授，在第三期由阿瑟·布里夫教授和伯克利加利福尼亚大学管理学院贝利·斯多教授讲授。他们讲述了组织行为学的主要概念、模型及其在美国企业管理中的应用。本书即根据这两期组织行为学讲课录音整理而成。为避免和已出版的《组织与人事》一书的重复，编者作了删节，并按照组织行为学的理论体系进行了归纳整理。

中国工业科技管理大连培训中心

《组织行为学》编辑小组

目 录

前 言

第 一 讲	组织行为学研究的对象·····	(1)
第 二 讲	个性、态度·····	(4)
第 三 讲	感知、信息加工与决策·····	(14)
第 四 讲	需要理论·····	(25)
第 五 讲	目标设置论、公平论·····	(38)
第 六 讲	期望论·····	(45)
第 七 讲	强化论·····	(54)
第 八 讲	工作满意与公平论·····	(63)
第 九 讲	各种激励理论的关系·····	(83)
第 十 讲	缺勤和调动·····	(105)
第十一讲	赫克曼和奥顿模型·····	(123)
第十二讲	工作扩大化问题·····	(137)
第十三讲	工作污染、人力资源会计、社会信息加工 法·····	(146)
第十四讲	绩效评价·····	(153)
第十五讲	组织结构·····	(168)

第一讲 组织行为学研究的对象

这门课叫组织行为学。它涉及的范围很广，基本上讲的是人的问题，如个人的行为，团体中人的行为，组织中人的行为。在美国有各种叫法，内容大同小异，有时叫管理心理学，有时叫人群关系研究、人事关系管理、人力资源管理，或者叫组织设计、组织发展。叫法虽各有不同，对我们的学习也无关紧要，但内容还是有所变化。作为管理学教师都应有所了解，以便于组织设计。

一、对组织行为学的三点看法

1. 如何设计组织，如何把组织管理得有效，美国并没有搞得很清楚。有人不大愿意把组织行为学叫做管理科学，因为科学是发展完整的一门学问。但如果把科学理解为不断发展的，也可以这么说。与其说它是科学，不如说它是艺术。

2. 管理艺术有两个来源：一是管理人员实践的结果；一是教授、学者理论上的研究成果。即是说有些来自工业实践，有些来自科学研究。

3. 组织是很复杂的，人也是复杂的。就激励的方式、世界观来说都是复杂的。组织是人组成的，当然更复杂。因此，没有一个解决管理问题的唯一的最好的办法。解决的办法是多种多样的，看情况而定，不同情况有不同的解决办法。

法。现在最吃香的一种理论叫因情制宜的理论，或叫“权变”方法。管理的方法取决于目标、人的类型、规模大小、产品类型、工艺技术以及所面向的市场。你们对我所作的解释可能不太满意，因为你们要我给答案时，我总说取决于什么，而没有肯定的答案。大家要注意，应用到不同的文化背景、不同的政治制度、不同的语言、不同的历史情况时，情况就不同。适用于美国的，是否适用于中国，还要研究。

二、组织行为学研究的对象

1. 组织行为学是一门应用社会科学。它研究在一个工作组织中，个人、团体的组织行为问题。作为一门社会科学，它是一门很新的学问。约在25年前，美国有两个委员会着手研究美国管理教育的质量问题。他们都认为，所有的管理人员都应接受社会科学的训练，这样才能更好地对人进行管理。又过了几年，即在二十年前，美国很多大学开始招聘心理学家和社会学家来讲课，逐渐把组织行为学加进训练科目中去。组织行为学亦称管理心理学，它涉及四门基本的学科：人类学、经济学、社会学和心理学，尤其是社会心理学。社会心理学是社会学和心理学的交叉点，它研究社会环境中的个人行为。组织行为学家往往属于几个专业性学会，既是心理学会会员，又是社会心理学会会员，还是管理学会会员。

2. 在组织行为学中我们关心两个从变量。第一个是工作的绩效。要理解为什么做出这样的绩效，更重要的是如何影响绩效。管理人员的责任就是提高职工的绩效。第二个是对工作的满意感，工人在心理上对工作是否满意。有若干理由使我们关心工作满意感。管理人员常常不得不在两者之间作出

选择：或者使职工感到愉快，或者要他多出活。应该说，既要使全体职工接受企业的目标，又要使全体职工感到愉快，这是很难作出的决策。事实上，管理人员往往使有些职工感到不愉快。使懒鬼不愉快，这绝对正确。管理人员的责任是要使肯干活的人心情愉快。

以上说的是工作满意感和工作绩效这两者的关系。你们有多少人相信，一个工人对工作满意了就能多出活？应当说明，在相当多的情况下，工作满意感并不会导致多出活。只有公正地给出活的工人以奖酬，他才会满意，并且多出活。这里就提出了一个奖酬是否公正的问题。如果你们真正关心本单位的工作绩效，而且要工人多出活，就要保证做到公正地实行奖酬。所以我们要研究两个问题：一个问题是如何影响工作绩效；一个是在影响工作绩效的过程中，如何做到公正地奖励工人。

第二讲 个 性、态 度

先介绍社会心理学的几个基本概念。

一、个性

(一) 个性的定义

第一个概念是个性或叫做性格 (personality)。个性是一个人的内在的心理——生理系统的动态组织。这种心理——生理系统决定人对他所处环境的独特的适应方式。这是美国心理学家阿尔普特对个性的定义。

现在来解释这个定义的各个组成部分。

1. “动态组织”。什么叫“动态组织”？它指的是一个人的心理的正常状态。其反面叫“非组织”，指人的心理状态的反常。这是心理学的一个分支，在美国叫非正常态心理学，研究非组织状态的人的个性。在这一课程里，我们不准备讨论这个问题。

2. “心理——生理系统”。“心理——生理系统”是一个人的全部智力和神经方面的各种特性。这就是说一个人的个性是由生理和心理两方面的因素决定的。你的个性、行为、态度，哪些是生理因素决定的，哪些是由心理因素决定的？举例来说，请这位站到台上去，你们猜他会有什么感觉？如大部分人想的，他心里会有些害怕，好象肚子里有只飞蛾在飞，感到有些紧张。从逻辑上讲应该是正确的。但这

是因为觉得肚子里好象有飞蛾飞才感到害怕，还是因为害怕才感到肚子里好象有只飞蛾在飞？这个因果关系要弄清楚。美国心理学家就是想要解决这一个问题，即你的行为、感觉究竟是由什么决定的？是生理因素还是心理因素？是你的肌肉还是你的头脑？举例来说，心情感到抑郁、沮丧，在美国是一种主要的反常现象。我相信在中国也有一些人有时感到抑郁。最近美国有一些研究证明，这种感到抑郁的状态并不是由心理方面产生的。人们发现，这种状态是由遗传决定的。长期以来，人们认为感到抑郁是人对外界环境的一种反应，如一个亲人死去了，他感到抑郁。现在发现这种抑郁在很大程度上是由生理方面的因素造成的，如象对癌症的反应一样。所以个性是由心理和生理两方面的影响造成的。心理——生理系统是一个很难理解的概念。

3. “决定”。什么叫“决定”？“决定”是指人作出某个特定行为时，个性发生了什么影响。作为管理人员，了解这一点很重要，因为个性影响一个人的行为。

4. “独特”。什么叫“独特”？这就是说每个人对环境的适应方式是各不相同的。这是一个非常重要的概念，它说明世界上不会有个性完全一样的两个人。这对于管理人员也是非常重要的。他应当知道他手下的每个工人是各不相同的。对这个人说些粗鲁的话会伤害他的感情，使他感到很不舒服。而对另一个人来说，倒可能无所谓。因为他们是不同的人，有不同的个性。如果有人以同样的方式对待在座的每个人，大家的反应一定是不一样的。这就说明，作为一个管理人员，不论你做哪一件事，有人会感到喜欢，也有人会感到讨厌。换句话说，不管你干什么事，反正有人会不高兴。

5. “对环境的适应方式”。这是说，个性会影响一个人如何去对待、应付所处的环境。一个人的个性在这里是起了作用的。

从以上解释可以看出，个性是一个人内部的心理——生理系统的动态组织，这种心理——生理系统决定这个人对他所处环境的独特的适应方式。这个定义里面有许多使人讨厌的词汇，这是因为个性是一个很复杂的题目。下面举几个例子，也许可以帮助你们理解这个问题。

（二）个性或性格的类型。

1. 内倾或外倾。个性有不同的类型。一个很重要的分类方法是把个性分为内倾(introvert)和外倾(extrovert)两种对立的类型（也有的译为内向、外向）。所谓内倾性性格的人，特点是好害羞，做事畏畏缩缩，很沉静，比较敏感。所谓外倾性性格，特点是比较开朗，有进取心。内倾性格的人是难得举手提问题的，使你不愿意站出来在一百六十个人面前发言。现在已经研究出一套心理测验法，可以用问答题来测定你的外倾性如何。有些公司甚至用测定个性类型的方法来选拔职工。另有一些公司用这种方法来给职工分配不同的工作。例如你想任用推销员，你希望他是内倾性的还是外倾性的？当然选用外倾性的。

2. 男性气质和女性气质。对男性气质(masculinity)和女性气质(femininity)这个性格差异问题，在美国做了成千上万的调查和研究。首先是生物学上的，这没有必要在这里讲。其次是个性方面的，这是这里准备讲的。第三是所做的工作或所选择的职业方面的差异。你们能不能举出一种工作，来说明女的比男的干得好？有人说电话接线员就是。在

美国，绝大多数电话接线员也是妇女。但你们能否举出合情合理的理由，说明这项工作由女的干确实比男的干更合适？你很难举出来。所以，在美国正进行这方面的研究，看看究竟哪些工作更适合男性，哪些工作更适合女性。典型的男性气质是指有进取心的、喜欢专断和控制人的。女性气质是指温和的、能容忍的。但必须指出，人的生物学上的差异和个性的差异是有密切联系的。换句话说，男人更多地有男性气质，女人更多地有女性气质。当然这不是绝对的。有些男人具有女性气质，比较温和，能容忍，有些忧郁。反之，有些女人则具有男性气质，富有进取心，爱控制人。一些研究证明，某些类型的个性比较适合做管理人员。从性格上看，是男性气质的人还是女性气质的人比较适合当头头？当然是男性气质的。管理人员应当是做事果断的人，不应当是一个容易被人控制的人。他应该比较专断，告诉别人应该做什么事。如果你不大愿意告诉别人干什么事，不大愿意下命令，你就不大适合当管理人员。

3. 内控型和外控型。有些人是内控型的 (interior)，有些人是外控型的 (exterior)。这和一个人的控制点有关。

所谓内控型的人，是指他认为只有自己能控制自己的命运，假使碰到一件好事，那是我自己让它发生的。碰到倒霉事，那也怪我自己。外控型的人认为一切事情是由命运主宰的。外控型的人说，我没有办法控制我自己的命运。比如现在你们参加考试，假如你考得不好，而你又是一个内控型的人，你会怎样解释你考得不好呢？你会责备自己。假使你是个外控型的人，你会怎么说？会骂老师！说老师出的题目不好。

4. 自尊和自卑。第四种对立的个性类型是自尊和自卑。有些人眼光甚高，认为自己了不起，自尊心很强。这样的人属于高自尊型。另一些人对自己评价较低，不认为自己有什么了不起。这样的人属于低自尊型。比如说有两个人，一位自尊心较高，另一位自尊心较低。把这位自尊心较高的人介绍给那位自尊心较低的人，让他讲五分钟话。然后把自尊心较低的人介绍给自尊心较高的那个人，也让他讲五分钟话。随后把这位自尊心高的人带到小房间里，问他对那个人怎么看法。他会说，那个人不怎么样。而那个低自尊型的人会说，这个人是我碰到的最好的人之一，我很喜欢他。眼光比较低的人总是力求人家接受他。这说明自尊这个个性是如何影响人的行为的。

5. 成就倾向。最后一个非常重要的概念，叫成就倾向。有的人有很强的成就欲，不管给他什么任务，他总想干好。有些人在这方面没有什么要求，不想做出什么成就。在美国，成就欲高的人往往希望多受些教育，一生中多挣些钱。许多国家都在研究这个成就欲问题。例如，在印度，这项研究发现成就欲很强的人多半是企业家，一个创业的人。有很强成就欲的人，好象有一种力量在驱使他去占上风。

(三) 个性或性格的培养。你是怎样得到现在这样的个性的？最好的回答是说你的个性是学来的。我举两个例子，假使你有一个孩子才二、三岁，是个小女孩。在美国，对待小男孩和小女孩的方式是不同的。一个小女孩抱个娃娃把自己当妈妈，亲这个娃娃，你会觉得这个小女孩很可爱。如果一个小男孩也抱个娃娃，自己当妈妈，那你就不会觉得他可爱，也不会去亲他。假如这个男孩在玩球，玩得很好，我们就会

亲他。我们这是在做什么？就是在教育这个小女孩，要她按女性的方式去动作，要她显得温柔，能容忍。而教那个男孩更好动、更有进取心。所以，我们在很早的年代就在学习自己的个性了。最近的研究还证明，在一个人的幼年时期，个性就开始形成。有一个人使人吃惊的结论，人们在六、七岁时形成的性格，到六、七十岁时还保持着。再举一个例子：假使你有一个孩子在幼儿园里，每当他说话时就揍他一顿。这个孩子从小就得到教训，最好是老老实实坐在那里不吭声。他从小就知道，当一个内倾性格的人是最好的人生之道。这并不是说，把一组孩子按同样方式进行教育，他们的性格就会一样。不会的。第一个理由是，不可能使两个孩子在家里和学校里受到完全一样的对待。就象一个管理人员对待两个工人一样，你自己说是平等相待，但可以肯定这是不可能的。另一个因素是遗传因素。这两个孩子来自不同的家庭，不同的父母。因此，个性的发展过程是一个学习过程，是从幼儿起就开始的一个学习过程。

（四）个性与环境。个性作为自变量，一个独立变量，它是如何影响你对环境的反应的？现在举一个研究方面的例子：假定我们有两组人，一组是内控型的，另一组是外控型的。假使有两个老板，一个是喜欢处分人的，他不管你干得怎么样，动不动就责骂你。另一个是根据情况给予惩罚，他只是在工人干了错事时才发火。这样，我们就有四种不同情况的工人。第一组是内控型的工人，给总是发脾气的老板干活。再一组是外控型的工人，也是给总发脾气的老板干活。第三组是外控型的工人，他们的老板是根据情况惩罚人的。第四组是内控型的工人，也是为这样的老板工作。请各位表

示，这两组对照，哪一组工人活干得好些，是第一组还是第二组？第二组干得好！你们是对的。第三组和第四组哪一组会好些？第四组会比第三组干得好。为什么？内控性格的人相信自己能控制自己的命运。外控性格的人认为自己是受运气主宰的。从工作环境来看，那种不管你干得怎样，总是搞惩罚的人，使工人感到自己无法控制环境，反正你总是骂我。这样的工作环境是和外控性格相一致的。外控性格的人比较适合他自己无法控制的环境。相反地，根据情况实行惩罚的人，只是当工人干错了事才给他惩罚，这样的工作环境是可以控制的。工人只要不犯错误，就可以控制老板。换句话说，工人是可以控制工作环境的。这是和内控性格相一致的。他们比较适应能控制的环境。

从以上所说可以看出，个性对工作绩效是有影响的。具有某种类型性格的工人，在某个特定环境下工作，要比在另一个特定环境下工作得好些。不是所有的工人在同一个工作环境下会干得一样好的。例如，有这样的老板，他事无巨细，都对你讲得清清楚楚。有些人喜欢这样的老板。有些人就不喜欢这样的老板，而喜欢给他一点自由，让他自己去处置事情。所以，对管理人员来说，了解工人的不同性格，这是非常重要的。

有人问，在内控型性格和外控型性格之间有没有中间型的性格。这个问题提得非常好。我刚才才是把问题过分简化了。刚才所举五种对立的概念，都是连续体(continuum)的两个极端。所以，不仅有中间型的人，而且在这个连续体的每一点上都可能有相应性格类型的人。

有人说，一个人为什么在这种情况下按这种性格行事，

在另一种情况下按另一种性格行事，这是因为个性并不直接决定一个人的行为。行为是许多种因素的函数，包括个性、直接处境等等。举例来说，有一个人是富于进取心的，通常这种性格总是存在于内部，不表现出来。他什么时候才表现出咄咄逼人的架势呢？如果他是一个工人，他会不会在高级官员面前显得神气活现呢？他不会。他对同事、老婆、孩子又会是什么态度呢？他为什么在不同场合表现不一致呢？这是因为除了性格之外，还有另一个决定行为的因素，即他的处境。

作为一个管理人员，他最关心的是工人的外显行为还是他的内心的矛盾呢？当然是他的外显行为。可能有一个工人对他的工作很讨厌。但你关心的是他活儿干的多少，是他的行为，而不是他的心理。

二、态度

一般说，态度（attitude）是对存在于感觉性反应中的评价。说得精确一些，态度是对某些心理对象的积极性的或消极性的影响的强度。简单说来，就是一个人对某事、某人觉得怎么样。你对这个人，对这个桌子有个态度，对你的工作有个态度。对工作的态度问题就是对工作满意还是不满意。所以说，态度反映你对不同事物的评价如何，你的感觉如何。管理人员了解工人的态度是非常重要的问题。因为一个人的态度会导致他的行为。态度是怎么来的？它反映了一个人过去的经历。可以说，态度是过去经历的遗留物。例如过去十年，他在某一工作中一直不愉快，那里条件很不好。有人对他说，你要喜欢这个工作。这人的话对他会起什么作用呢？一般说，不会有什么作用。因为过去十年的经历决定

了他的态度。

现在讲一个研究工作提供的证据。美国东北部有一个政治态度方面自由倾向很明显的女子大学，叫伯明顿大学。大约四十年前，著名心理学家纽可姆到这里作了一个很有名的试验，研究学生的政治态度问题。他发现大部分女学生来自很有钱、政治上保守的家庭。一九三三年，罗斯福上台，他是自由派的候选人。纽可姆就在这里测验学生对罗斯福的态度。在一年级学生中有62%反对罗斯福；二年级学生中有43%反对；三、四年级中只有15%反对。换句话说，这些学生在伯明顿大学呆的时间愈长，他们的政治态度愈趋向自由化。所以，你的工作环境和学习环境是会影响你对政治和社会的态度的。工人在工作环境中的心理状态，会影响他对工作的喜爱程度。

上面讲到，一定的态度会导致一定的行为。但是，在许多具体场合，人们的行为与他的态度往往并不一致。这是因为决定行为的，除了态度之外，还有一些环境性的因素，这些环境性的因素限制了态度的表现。例如，一个人讨厌他的上司，但他知道，如果把这种感情表现出来，事情会对他不太妙。所以，他就不这样做。因此，要知道有许多环境性的因素在调节人们的态度和行为之间的作用。这是一个很普遍的，但却是很重要的概念。要知道一个人的态度怎样，他对上级的态度怎样，唯一的办法就是看他的行为表现，然后以此为根据，去推断他的态度。因为态度是一个抽象的概念，不可能直接感知。但是由于存在这样那样的环境性因素，因而态度不一定与行为相一致。有些管理人员往往犯一种错误，就是仅仅根据职工的行为来判断他们的态度。有些下级可能对上