

现代组织行为学

高贤峰 李永春 编著



中国财政经济出版社

现代组织行为学

高贤峰 李永春 编著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代组织行为学 / 高贤峰, 李永春编著. —北京: 中国财政经济出版社, 1997.1

ISBN 7-5005-3301-2

I. 现… II. ①高… ②李… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 24830 号

中国财政经济出版社出版

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

通县西定安印刷厂印刷 各地新华书店经销

850 × 1168 毫米 32 开 11.375 印张 270 000 字

1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—70 60 定价: 15.00 元

ISBN 7-5005-3301-2 F·3073

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

《现代组织行为学》是在我们与李国强等同志合著的《组织行为学》(西南财经大学出版社 1995 年版)的基础上修改、完善而成的。适用于大学本科、专科学生使用,也可用作各类管理人员在职培训或自学用书。

现代组织行为学是研究现代组织及其成员行为规律的一门科学。它从产生至今才有 30 多年的历史。虽然在理论体系上不够成熟,但其对组织管理的影响却十分广泛而深刻。它在管理中的应用,不但缓解了资本主义社会本已十分尖锐的劳资矛盾,提高了劳动生产率,而且也使工人的工作生活质量和满意程度得到明显提高。它的应用,不但改善了组织管理的方法,而且从根本上转变了管理思想。即从只重视对“物”的管理,转向同时重视对人的管理;从只注重提高效率,转向同时提高职工的满意度。随着管理实践的发展,这种“以人中心”的管理思想将被越来越多的人接受。甚至可以这样说,将来任何组织中的管理者,如果不懂得一点组织行为学,他就不可能是一个称职的管理者。因此,组织行为学将成为所有管理者的一种必备知识。

本书除完整介绍西方组织行为学理论外,还体现了作者近几年最新研究成果,在组织行为学与我们实际相结合方面进行了大胆的探索。其中不少观点已多次向各类学员进行过介绍,均受到一致好评。有些观点则在这次写作中又做了修改与发展。根据读者建议和教学研究需要,对部分章节做了增删和改动。新增加第四章“我国的激励思想与实践”,系统考察了我国的古代激励思

想和近代激励实践，对中国共产党成立以来的激励实践则作了较为深入的研究，所采用的研究角度和得出的结论都能给读者以极大启迪。第九章的“领导者素质”、“领导班子结构”和第十章的“我国古代领导思想”以及第十一章“领导效能”也是这次新增加的内容。另外，重写了“激励理论”、“领导理论”、“领导方法与艺术”等内容，删除了“组织决策行为”一章，我们认为这样处理将更有利于读者学习。

本书由山东经济学院高贤峰、李永春同志编写。高贤峰写作第一、三、四、五、六、十二章，李永春写作第二、七、八、九、十、十一、十三章。在写作中，参阅了大量国内外已出版著作，吸收了不少好的建议，在此一并致谢。

由于作者水平所限，书中难免有不妥之处，我们诚恳欢迎各位读者提出批评和建议，以供再版时参考。

编著者

1996年8月

目 录

第一章 组织行为学导论	(1)
第一节 组织行为学的产生与发展.....	(1)
第二节 组织行为学的研究对象.....	(11)
第三节 组织行为学在我国的发展与应用.....	(14)
第二章 个体心理与人性研究	(23)
第一节 个体心理过程与管理.....	(23)
第二节 个性与管理.....	(36)
第三节 人性研究.....	(46)
第三章 行为过程与激励原理	(53)
第一节 个体行为的过程.....	(53)
第二节 激励的基本原理.....	(65)
第四章 我国的激励思想与实践	(69)
第一节 我国古代的激励思想与近代激励实践.....	(69)
第二节 我国现代激励实践.....	(75)
第五章 西方激励理论	(88)
第一节 内容型激励理论.....	(88)
第二节 过程型激励理论.....	(97)
第三节 行为改造型激励理论.....	(103)
第四节 综合激励理论.....	(109)
第六章 个体行为管理的原则与方法	(112)
第一节 个体行为管理原则.....	(112)

第二节 个体行为管理的方法·····	(118)
第七章 群体行为 ·····	(135)
第一节 群体行为基础·····	(135)
第二节 人际关系与管理·····	(151)
第三节 沟通与管理·····	(157)
第四节 冲突与管理·····	(166)
第八章 非正式群体 ·····	(177)
第一节 非正式群体概述·····	(177)
第二节 非正式群体的作用及其管理·····	(188)
第九章 领导概述 ·····	(197)
第一节 领导的概念及其构成·····	(197)
第二节 领导者的权力结构·····	(202)
第三节 领导者的素质·····	(211)
第四节 领导班子结构·····	(224)
第十章 领导理论 ·····	(234)
第一节 现代领导理论·····	(234)
第二节 我国古代领导思想·····	(265)
第十一章 领导效能 ·····	(280)
第一节 领导效能的内容及其考评·····	(280)
第二节 提高领导效能的途径·····	(292)
第十二章 工作设计 ·····	(308)
第一节 工作设计的概念和内容·····	(308)
第二节 工作设计的方法·····	(311)
第十三章 组织环境与发展 ·····	(327)
第一节 组织与环境的互动·····	(327)
第二节 组织发展·····	(343)

第一章 组织行为学导论

学习组织行为学，应首先对其历史发展过程、研究对象与内容有一个大体了解。同时，由于组织行为学最初产生于外国，传入中国只是近十几年的事，因而了解它在中国的发展概况，进而明确研究其中应注意的问题，就成为必要。本章主要介绍组织行为学的产生发展、研究对象，以及组织行为学在我国的发展与应用等问题。

第一节 组织行为学的产生与发展

一、组织行为学的产生

(一) 组织行为学产生的背景

组织行为学在早期被称为“人际关系学说”。它是随着企业管理的发展而逐步产生发展起来的。

19世纪末期，资本主义生产方式由以手工业为主发展到以大规模采用机器和机器体系为特征的机器大工业为主；由以传统经验为主的企业管理，逐步发展到以“泰罗制”为中心的科学管理。资本家依据“动作——时间”研究制定严格的劳动定额，实行以科学定额为基础的奖励计件工资制，按计划职能与执行职能分开的原则，对工人实行细致的劳动分工，每个工人只能按规范化的动作操作。在生产组织上，则大量采用传送带、流水线等先进

的方式。这些科学的方法，大大提高了劳动生产率，工人增加了工资，资本家增加了利润，因此很快在资本主义国家流行开来，于本世纪 20 年代形成了以推行泰罗制为主要内容的企业管理革命。

但是，随着泰罗制应用的深入化，问题逐渐暴露出来。工人越来越明显地感到资本家不过是把自已当做挣钱的工具，规范化的操作和过细的分工使工作变得异常的单调、枯燥，工人身心受到了伤害，这激起了工人的极大不满。因此本来就存在的罢工、怠工等现象愈加不可控制，劳资矛盾更加尖锐化。

是什么原因使工人劳动效率下降？如何才能缓和劳资矛盾？怎样才能调动起工人的生产积极性？这成了企业管理实践者和理论研究探讨的一个共同问题。

这一时期，企业管理理论也有了新的发展。不少研究开始运用心理学的知识和方法研究解决管理中存在的问题。美国心理学家闵斯特伯格在哈佛大学创立了美国第一个心理学试验室，并于 1912 年出版了《心理学与工业生产率》一书。他主张在企业管理中运用心理测验的方法来达到三个目的：一是如何选拔适当的人选担负适当的工作；二是寻找能使工人达到最高产量的心理状态；三是管理人员应用心理学对工人进行管理，以便提高生产的效率。1914 年，莉莲·吉尔布雷斯出版了《管理心理学》一书。吉尔布雷斯夫妇在进行科学管理的研究中，一直强调在应用科学管理原理时必须首先看到工人和了解他们的性格需要。他们认为引起工人这么大不满的并不是工作单调乏味，而是主管部门对工人不关心所致。在这同时，一些企业家也进行了有关研究，如工作环境对生产效率的影响，疲劳、休息与生产效率的关系，劳动的需要、动机和情绪等。曾担任一家公司人事部经理的威廉斯，辞去了自己的职务，到各种工厂当工人，写了《职工们在想

什么》一书，提出“工人根据感情办事，考虑工作的性质胜过金钱”，强调应该重视工作的心理因素。他的研究使心理学的知识又深入到人事管理领域。

总之，这一时期，在企业管理的理论体系中，产生了一系列崭新的学科，如社会心理学、工业心理学，它们运用心理学的理论指导管理实践的发展，最终导致了人际关系学派的产生。

（二）“人际关系”学派的产生

“人际关系”学派的产生是霍桑试验的直接结果。霍桑试验也称霍桑研究，它是1924—1932年在美国芝加哥西方电气公司的霍桑工厂进行的关于职工工作环境、工作条件、人际关系等与劳动生产率之间相互关系的研究。最初目的在于找到影响工人效率和情绪的原因。试验的全部过程分为四个阶段。

1. 照明试验。为了解工作条件对生产效率的影响，试验者以照明强度代表工作条件，于1924年11月，开始了照明试验。试验者选择了一批工人，并把他们分为两组：一组为试验组；一组为控制组。控制组一直处在正常照明强度下工作，而给试验组变换不同的照明强度。起初，试验者设想增加照明强度可能会使产量提高，降低照明强度会使产量减少。但试验结果却出乎他们的预料。他们发现，当试验组的照明强度逐渐增加时，生产量增长了，但当照明强度下降时，产量仍以几乎相同的比例增加。更使人意外的是，控制组在照明强度一直不变的情况下，生产量几乎以与试验组相同的比例增长。人们为弄清原因，又重复进行了试验，一直到1927年，历时两年半。试验表明，照明强度的改变不是影响生产率的决定性因素，照明强度与生产率之间，并不存在线性的因果关系。因此这表明，工作条件与劳动生产率之间也不存在线性的因果关系。显然这与人们的常识相违背。因此人们普遍认为试验失败了。正当参加试验的人想放弃试验时，试验

的组织者之一，西方电气公司的检查部主任彭诺克在一个报告会上，听到哈佛大学企业管理研究生院工作关系研究系主任梅奥关于人事工作的心理学问题报告，感到很受启发，他当场邀请梅奥来霍桑工厂主持试验。梅奥接受了邀请，并组织了一批哈佛大学的教授，会同西方电气公司的研究人员，又组成了新的研究试验小组，继续进行试验工作。

2. 继电器装配试验室试验。1927年4月，他们在分析前一段试验的基础上进行了继电器装配试验室试验。其目的仍是研究各种工作条件的变化所产生的影响。这次他们把工作条件变量增加了温度、湿度、工作时间、休息时间、奖励工资、管理监督制度等。他们把6个自愿参加试验的装配女工安置在电话继电器装配试验室工作。室内装有各种仪器设备，用来精确测量当温度、湿度及其他因素改变时产量的变化，并配有一名观察员常住试验室，其任务是记录试验室内发生的一切变化并创造和保持一种友好的气氛。在试验中，他们努力创造一种环境，使女工们保持正常的心理状态和思想情绪，不受试验条件变化的影响，保证她们在“稳定状态”下工作。

试验开始前，研究者先对这组女工进行了全面的体格检查。试验开始后，每隔6个星期复查一次，以确定工作条件的改变对身体健康有什么影响。在研究过程中，研究者把工作时间和休息时间进行多种方式交替、组合并逐项加以试验。他们发现工作间的休息可以减轻疲劳，从而增加产量。而缩短每天工作时数和工作的天数，产量反而增加，再恢复原来的工作时数和天数时，产量并没有减少，而且，试验组的女工们健康水平提高，职工缺勤率减少80%。在探讨女工们的劳动生产率提高的原因时，他们提出了四种假设：

(1) 由于工作时间缩短和安排了休息时间，减轻了身体的疲

为程度。

(2) 安排休息时间一方面减轻了身体的疲劳，更重要的是因此减少了工作单调性。

(3) 因为增加了试验组女工们的奖励工资，刺激了生产效率的提高。

(4) 由于管理、督导方法的改进，使得员工的态度有所改善，从而增加了产量。

随后，他们又在其它小组进行了另外两组试验，以进一步研究这些因素对工作效率的影响。试验的结果是，前三项假设都不是影响效率的直接因素，第四项可能是关键因素，于是便将注意力集中在第四项假设上。为了搜集更多有关这一假设的资料，决定进一步研究员工的态度，以及与员工态度有关的可能因素。于是展开了一项大规模的员工访问。

3. 访问研究。这项遍及全厂的员工访问从 1928 年到 1931 年先后花了两年多时间，共对 21000 名职工进行了访问，以了解工人对工作环境、监工和公司当局的想法和意见，并研究工人们的这些看法和意见如何影响生产率。在访问中，专家们事先准备了访问提纲，按提纲进行访问。虽然访问一再请受访员工放心他们的一切谈话均将被保密，可是受访人在回答问题时仍存戒心。访问进行了一段时间后，他们发现员工们更乐意谈的是他们自己所想谈的一切。于是访问人员便不再问“直接问题”，而改用“非直接问题”，即可以让受访人自行选择适当的话题，这样员工们便无所不谈。

访问中，搜集了有关员工态度的大量资料。经过分析，研究人员了解到任何一位员工的工作绩效均受到小组中其他员工的影响。为了进一步对此结论作更为系统的研究，于是又将研究工作推进到第四阶段。

087002

4. 接线工作室观察研究。为了进行这一系统化的研究，研究人员决定选人数较少、工作又较为特殊的接线室作为研究对象。在这个工作小组中，共有三种不同的工作：线路工、焊接工、检查员。他们按顺序依次工作：一个焊接工担负三个线路工交来的工作，再由检查员检查。小组共有 14 名男工：9 个线路工、3 个焊接工、2 个检查员。

常识认为，职工工作绩效的高低是与他们的经济利益成正比关系，职工们为获得较高的收入，会想办法用最高的工作效率来工作，并且效率高的职工会迫使效率低的职工提高效率。但研究者发现并非如此，小组内存在着一种默契，有一种无形的压力，制约着每个人，使之不能突破一定的定额。否则，就会受到别人的冷遇或讽刺打击。所以，一个职工为了在他所工作的集体中站得住脚，就必须按集体定额来工作。尽管成员的收入受到相当影响，但这个定额仍被保持着。

同时他们发现，对不同层次的管理者，工人有不同的态度。对小组长，大部分员工认为他是小组的一员，态度友好。对股长，大家常常与他争辩，有时还不一定肯服从。可是见了副领班，大家都规规矩矩，见了领班更是如此。说明主管的层次越高，工作权威越大。

这一试验表明，这个试验小组构成了一个复杂的社会组织，它有着一套严密的行为准则和比正式组织要求更高的共同感情。这就是所谓“非正式组织”，这种非正式组织对内可节制、控制成员的行为；对外则保护其成员，使之不受来自管理阶层的干预。

在对持续了 8 年之久的试验进行总结、分析后，梅奥提出了“人际关系”学说：

(1) 传统的管理理论把人作为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力。工人作为“经济人”，他们追求最高的收入，工

厂主也是追求最大利润的“经济人”。他们认为，追求高收入的工人和追求高利润的工厂主经常发生矛盾。要解决这个矛盾，就必须用科学管理、科学组织等手段来使工人同工厂主两方面合作，共同为提高生产率而努力。生产率提高了，工厂主可以得到高利润，工人也可以得到高收入。所以，他们特别强调工作条件、工资报酬等物质和技术方面的条件。

试验证明：人是“社会人”，是一个复杂的社会系统中的成员。除了金钱和物质条件之外，还有社会和心理的因素，如人们之间的交往、友谊，期望得到社会的尊重和承认等，都影响着人们的生产积极性。所以，工作条件、工资报酬等物质和技术方面的因素并不是影响劳动生产率的第一位原因。他们认为“人是独特的社会动物”，只有把自己完全投入集体之中才能实现彻底的“自由”。为了解决这一矛盾，就要考虑到人的社会方面和心理方面的因素来合理地组织和管理，以提高劳动生产率。

(2) 传统管理认为：生产效率简单地受工作方法和工作条件等物质条件制约。因此，他们的管理方法是单纯地以物质条件为中心的。

试验认为：生产率的升降，不仅受物质条件诸因素的影响，而且主要取决于工人的态度，即所谓的“士气”，而“士气”的高低又取决于个人、家庭和社会生活以及企业中人与人之间的关系。

(3) 传统管理只注意“正式组织”的影响，诸如组织团结、职权划分、规章制度等。这种正式组织的任务、成员的权利和义务都是由管理部门所规定的，并受企业目标的制约。

试验却发现并证实了“非正式”组织的存在，这是不经官方规定而自然形成的。这种无形组织有其特殊的感情、规范和倾向，是成员共同的观点、社会背景或业余爱好等共同利益的产物。非正式组织对职工们心理倾向和行为具有重要影响。它们与正式组

织有时相互补充，有时相互矛盾。矛盾一般是由于二者目标不一致造成的。这时，非正式组织就会影响企业目标的实现。管理者要重视这种组织的作用，使二者很好配合。为此要注意非正式组织产生的背景和领袖人物的特点。

(4) 试验结果还证明：由于存在着“非正式组织”，这就要求企业的领导者在了解人们合乎逻辑的行为时，还要了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和沟通职工的意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要尽可能地取得一致。而传统管理只注意人们合乎逻辑的行为，并不注意人们不合乎逻辑但出于感情的行为。

1933年，梅奥出版了《工业文明中的人的问题》，系统论述了上述要点，建立了“人际关系”学说，揭开了组织行为学发展的序幕。

(三) 组织行为学的形成

生产的发展使社会化程度更高，对协调人际关系及组织发展提出了更高的要求，客观上需要一种探寻人类行为规律的理论。在这种情况下，1940年于美国芝加哥大学举行的一次跨学科会议讨论了利用现有科学知识，探寻人类行为规律的问题，并给这门综合性学科取名为“行为科学”。1953年在学术界正式命名，并得到社会公认，1956年美国出版了第一本行为科学杂志，从此行为科学有了较快发展。

在行为科学的研究、应用中，逐步形成了一个以组织中人的行为为研究对象的流派。他们的研究主要集中在四个领域：一是有关人的需要、动机与激励问题，代表理论有马斯洛的“人类需要层次论”、赫茨伯格的“激励因素——保健因素理论”、斯金纳的“强化理论”、弗鲁姆的“期望模式的理论”等；二是同企业管理有关的“人性”问题，代表性理论有麦格雷戈的“X—Y理论”、阿

吉里斯的“不成熟——成熟理论”等；三是企业中非正式组织以及人与人的关系问题，代表性理论有卢因的“团体动力理论”、布雷德福的“敏感性训练”等；四是企业中领导方式问题，代表性理论有坦南鲍姆和施米特的“领导方式连续统一体理论”、利克特的“支持关系理论”、斯托格和第沙特尔的“双因素模式”、布莱克和穆顿的“管理方格理论”等；另外还有有关组织的发展与变革理论。由于以上理论都是以组织内人的行为为研究对象，所以被人称为组织行为学。这样组织行为学从行为科学中独立出来，在60年代末形成了一门独立的学科。

二、组织行为学的发展

组织行为学产生后，在世界各个国家都获得了发展。其中应用最广泛、发展最快的为美国、日本、瑞典等国。

1. 组织行为学在美国的发展与应用。组织行为学最初产生于美国，其发展也仍以美国为主。这表现在以下几个方面：首先，对组织行为研究作出突出贡献的人绝大部分为美国学者。如马斯洛、赫茨伯格、斯金纳、弗鲁姆、麦格雷戈、阿吉里斯、布雷德福、坦南鲍姆、利克特、斯托格第、布莱克等等，全是美国行为科学家或心理学家。他们的研究为组织行为学的发展提供了坚实的理论基础；其次，组织行为学的应用在美国也极为广泛和深入。一方面，到70年代末全美国已有600所大学设有管理学专业或学科，本科生、研究生达到80万人，其中2/3的管理学院还举办各种形式在职管理人员进修班，高级、中级经理人员进修班。所有这些学院管理专业本科生、研究生班、进修班的教学内容几乎都把组织行为学的课程列为必修课。另一方面，美国成功的各大公司经营思想中都渗透着组织行为学的原理，或者直接是组织行为学的应用。如休利特——帕卡德公司一直以关心人、

尊重人为自己的信念，认为只要为职工提供适宜的环境和条件，他们就会干得很好，并且把这种信念贯彻到管理实践中，实行弹性工作时间和试验室“库房开架政策”；丹纳公司鼓励职工参与管理，积极为对公司有贡献的职工提供培训与发展机会，大规模精减机构；三角洲航空公司强调搞好人际关系，培养职工的“大家庭感”；国际商用机器公司保持和发扬“面向下、重视人的精神”，推行以人为核心的原则等等。以上这些正是组织行为学的激励理论、群体行为理论、领导行为理论和组织行为理论的具体应用和体现。再次，80年代初“企业文化”理论的兴起，也是组织行为学原理在企业管理中深入应用的结果。

2. 组织行为学在日本的发展与应用。组织行为学一产生便很快传播到日本，并在日本迅速发展起来。在理论上，他们结合国情，进行了发展与创新，如日本大阪大学三隅二不二教授在总结美国领导行为评价方法的基础上，经历了10余年时间，进行了各行业的40万例的调查研究，从800多个项目中筛选出60项，构成PM量表，并探讨了利用量表分析研究组织的领导行为的方法。这一研究，丰富了组织行为学的内容，推动了组织行为学的发展。在实践上，日本可以说是运用组织行为学理论最成功的国家。目前，组织行为学在日本的应用，并不限于企业管理，在大学管理、自卫队管理、政府行政部门管理以至社会的宏观管理中都得到了广泛的采用。在企业，他们着重于树立职工和企业“共存亡”的观念，建立“集体意识”，宣传制造“危机感”，培养职工的“奋斗、忠诚”精神。他们用企业福利主义的各种手段，激发职工爱厂如家的感情，通过多种渠道，如“提案制度”、“共同参与制度”使职工的精神需求得到一定的满足；充分利用非正式组织的作用发掘职工的潜能，缓解上下级矛盾，增强企业内的“亲和权力”。由于对组织行为学的灵活应用，日本企业职工的工作