

中国现代数学

讲义

杨锡山 徐纪良 编著

ZWZHI

XINGWEIXUE

# 中國社會科學院

中國社會科學院  
圖書館

中國社會科學院  
圖書館

ZWZHI  
XINGWEI

# 前 言

现代科学管理工作的核心和动力，是人以及人们的主动积极性这个因素，社会科学的研究成果被广泛地用于这一领域。美国密执安大学社会调查研究中心主任李克特教授曾说：“二十年代中期美国科学委员会曾组织专门委员会推动工业界积极利用自然科学、工程技术和生物科学的研究成果，成了工业界的重要经济利益来源。工业生产落后于自然科学研究的情况，同样存在于社会科学，而现在工业界利用社会科学研究成果的时机已经成熟。”组织行为学作为西方以人为中心的现代管理科学于五十年代诞生于美国，当前国外绝大多数的管理院校都把它列为必修课程，它的理论和方法被北美、欧洲、澳大利亚以及日本等工业发达国家推广应用，成为工业界在管理领域利用社会科学研究成果的重要标志。

近年来，随着开放政策的贯彻，我国向资本主义国家引进了现代管理知识和经验，其中也包括了组织行为学。由于这门学科的性质特殊，曾引起很多争议。对一门西方的人事管理科学产生种种分歧的意见，是不足为奇的。问题在于对这门学科需有较全面系统的阐述和研究，才能对这门具有国际影响的管理学科作出评论，才得以二重性的观点来正确区分何者可以借鉴，何者应予摒弃。

这本讲义主要是介绍与阐述国外组织行为学的理论和研究成果，也适当反映一些我国企业的经验。这本讲义主要是为工业企业的管理人员编写的，但其中所论述的基本原理和方法对其他部门的管理人员也有一定的参考价值。

由于西方组织行为学所包含的内容甚为广泛，而且还在继续发展，其中不少论点仍处于假设阶段，争论频繁。同时限于我们的水平和掌握的资料，也由于时间的紧迫，主观愿望和实际效果一定有不小的距离，会有各种缺点和不足之处，希望读者给予批评指正。

# 目 录

前 言	1
第一章 导论	1
第一节 组织行为学的概念和定义	1
第二节 行为学派的发生和发展	2
第三节 对我国借鉴行为科学的商榷	8
附录：霍桑试验	10
第二章 影响个体行为的几个心理因素	13
第一节 概述	13
第二节 知觉	15
第三节 个性	19
第四节 态度与价值观	22
第五节 成就需要的培训	30
第三章 动机与行为	32
第一节 概述	32
第二节 需要和动机	34
第三节 工作动机激励理论	39
第四节 行为的修正	59
第五节 挫折	65
第四章 群体动力和群体特征	69
第一节 群体的定义	69
第二节 群体动力学和群体行为	70
第三节 群体行为的几个主要特征	74
第四节 群体中的人际关系及其分析	84
第五节 群体的功能和有效群体	90
第六节 一个作业群体的行为模型	92
第五章 群体决策	93
第一节 群体决策的有效程度	93
第二节 影响群体决策的其他因素	96
第三节 群体决策中的问题	98
第四节 征集决策意见的方法	102
第六章 信息沟通	104
第一节 信息沟通程序的基本模式	104
第二节 有效信息沟通常见的障碍	105

<b>第三节</b>	信息沟通的路径和结构形式	107
<b>第四节</b>	有效信息沟通的改善	111
<b>第五节</b>	相互作用分析	115
<b>第七章</b>	<b>领导的有效性理论</b>	118
<b>第一节</b>	领导的概念和定义	119
<b>第二节</b>	品质理论	119
<b>第三节</b>	个人行为理论	122
<b>第四节</b>	情景理论	143
<b>第八章</b>	<b>权力冲和突</b>	164
<b>第一节</b>	权力和影响	164
<b>第二节</b>	冲突和对冲突的处理	168
<b>第九章</b>	<b>心理测试与人员评选</b>	176
<b>第一节</b>	心理测试	178
<b>第二节</b>	接见面谈	185
<b>第三节</b>	评价中心	187
<b>第十章</b>	<b>组织行为学的研究方法</b>	190
<b>第一节</b>	组织行为研究的分类	191
<b>第二节</b>	搜集材料的方法	192
<b>第三节</b>	实验研究和实验设计	193
<b>第四节</b>	数理统计的应用	195
<b>第五节</b>	研究工作的心理掌握和工作道德问题	195
<b>第十一章</b>	<b>组织理论与组织设计</b>	197
<b>第一节</b>	意义与作用	197
<b>第二节</b>	传统的组织理论与设计	198
<b>第三节</b>	对“行政性组织”设计理论的评论	201
<b>第四节</b>	早期的现代组织理论思想	203
<b>第五节</b>	现代组织理论的趋向	205
<b>第六节</b>	权变组织设计的研究	212
<b>第七节</b>	近代组织设计	220
<b>第八节</b>	结论性的提示	225
<b>第十二章</b>	<b>组织发展的一般概念</b>	226
<b>第一节</b>	组织发展的含义	226
<b>第二节</b>	组织发展简史	226
<b>第三节</b>	组织发展的实施	228
<b>第四节</b>	组织发展的干预措施	230
<b>第五节</b>	组织发展和变革的阻力	232
<b>第六节</b>	变革专业人员	234
<b>第七节</b>	组织发展成功与失败的条件	235
<b>第十三章</b>	<b>组织发展和变革措施的选择介绍</b>	236

第一节	工作再设计·····	236
第二节	目标管理·····	239
第三节	斯坎隆制·····	241
第四节	弹性工作时间·····	243
第五节	职工事业发展计划的辅导·····	244
第六节	调查反馈法·····	245
第七节	群体建设·····	246
第八节	组织行为改造·····	248
第九节	格道式发展·····	248
<b>第十四章</b>	<b>组织行为学的几个动向·····</b>	<b>250</b>
第一节	对日本管理的研究·····	250
第二节	工作生活质量·····	261
第三节	跨文化的管理·····	264

# 第一章 导论

马克思主义的历史唯物主义观点认为：社会的主体是人民群众，任何社会活动都是人们进行的活动；离开了人以及人们的主动性、积极性、创造性，不可能实现什么社会活动的目标。管理工作是一种社会活动。马克思恩格斯说“历史不过是追求着自己目的的人的活动而已。”（《马恩全集》第二卷）。管理是人为达到自己目的而进行的活动，是自觉的、有目的的，和具有改造性的活动。管理是由进行管理的人这一主体针对管理客体所进行的一定行动（操作）的总和，其目的在于改变客体，使其朝着预定目标运动。弄清人的行为的规律，从而提高对行为的预测和控制，以调动人的工作积极性，处理好人际关系，就能更好地实现组织目标。组织行为学就是研究在组织环境中人的行为规律，以提高所谓“社会技巧”的一门学问。

## 第一节 组织行为学的概念和定义

组织行为学与行为科学的概念以及两者之间的关系，不仅在我国至今没有统一的看法，即使在国外也还没有取得一致的认识。

西方有些书刊把行为科学等同于组织行为学，认为它是研究工作环境中人的行为的学说，是一门独立的学科。例如1980年出版的英文版《国际管理词典》定义为“行为科学主要是有关对工作环境中个人和群体行为进行分析和解释的心理学和社会学学说。……它强调的是试图去创造出一种最优的工作环境，以便每个人既能为实现公司目标，又能为实现个人目标有效地作出贡献。”这无异是把行为科学直接看成为一门管理学科。

另一种看法则将行为科学解释为研究人的行为的多种学科，是一个学科群。例如美国《管理百科全书》（1982年版）的定义是：“行为科学是包括一切研究自然和社会环境中人类（和较低等动物）行为的科学，它和其他自然科学一样采用试验和观察的方法。公认的行为科学包括心理学、社会学、社会人类学，以及其他科学中观点与方法与这些科学相仿的学科。这些学科在过去二十年中越来越广泛地应用于研究工作环境中人的行为。”这里指出了行为科学的研究对象很广泛，既包括人的行为，也包括动物的，甚至低级动物的行为在内。组织行为学只是行为科学应用的一个领域。从这一意义来说，组织行为学与行为科学虽然密切相关，但其内涵与外延并不相同。美国罗却司脱理工学院的杜布林教授对组织行为学也定了一个定义，他说“组织行为学是系统地研究一个组织中所有组成人员的行为，以及成员个人、群体、组织以及组织与外部环境相互关系的行为”，他主要讲研究的内容，一般人大都均是以此来认识的。

从定义看来，行为科学的含义很广泛，既包括人，又包括一般生物，在人的方面的应用范围也不仅用于管理，还应用于医学等学科，例如学精神病学的人，行为科学是必修课。还有法律上的犯罪心理学。教育、外交、公共行为等等也都要研究行为科学。但是，在这许多范围中，企业管理是一个重点。

人的行为往往离不开组织。一个人有许多时间是在这个组织或那个组织中活动，因此，研究人的行为，要与组织联系在一起，必须研究一个人在组织中的行为，由此而产生了组织行为学。特别是在国外，组织行为学绝大部分应用于企业管理，研究工商企业的管理行为，所以，组织行为学往往也称为“管理行为学”、“管理心理学”，但实质内容相差不多。

## 第二节 行为学派的发生与发展

本节介绍组织行为学的发展史，目的在于说明，行为科学不是几个科学家凭空臆造出来的，而是社会化大生产的产物，是科学发展的必然产物。行为科学的发展，是由于资本主义，社会化大生产发展的需要。

西方国家的管理理论，特别是近二三十年来，有许多形形色色的学派，美国管理理论家哈罗德·孔茨在1961年发表的文章“管理理论的丛林”中，概括为6个学派，而在1980年发表的“再论管理理论的丛林”中已增补概括成十一个学派，其中包括“人际关系学派”、“群体行为学派”、“合作社会系统学派”等。现在研究管理理论，都需要将行为科学的理论吸收进去，它与其它学派相依相存、互相渗透。

1、行为科学出现以前，古典管理学派对人的管理（企业管理中行为科学产生之背景）（十九世纪末——1930）：

在Paul Hoqsey与Kenneth H·合著的《行为管理学》中，一开始就叙述了行为科学是如何发展起来的总的思想：“这一个世纪末社会的转变是惊人的。我们已经由一个农业社会进展为一个机动性的工业社会、生活水准之高，更为前人所无法想象，而科学技术的进步更触发了人们的想象力。然而这种进展亦有不好的一面。当我们该以生于此一富足的黄金时代而高兴的时候，我们也同时发现自己翻滚于一连串的冲突矛盾之中——国与国的冲突；种族间的冲突；管理阶层与工人间的冲突，甚至与邻居间的冲突。这些问题不能单凭科学及技术上的技巧而予解决；这需要社会技巧。（即需要“人”的技巧，怎样处理“人”的技巧来解决）我们所遭遇的许多极严重的问题，并不在于“物”，而在于“人”。“在目前管理中间遇到许许多多纠纷的问题，解决不了的问题，这不在于“物”，而在于“人”。行为科学就是在这样的一个主导思想之下发生和发展起来的。

西方国家资本主义工业，同我们一样，也是从手工业脱胎出来的。当时的企业主就是经理，一个作坊的老板，实际就是作坊的管理人，凭个人经验和臆断办事。对人的管理就是“饥饿和恐惧”。那时美国有一句话：“一匹马要值200美元，而招收一个工人每天只需五角美金”，人不如马，工资很便宜。经理对工人的管理方法，就是你不做就失业，非做不可，用“饥饿和恐怖”控制工人，他们将工人看成是机器的附属品，以延长劳动时间、增加劳动强度，来尽量扩大利润。正如马克思所描绘：“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”。到十九世纪后期、工会运动兴起，提出“做一天正当的工作，拿一天正当的工资”。可是资本家并不执行。即便在计件制的企业里，工人因技术熟练、或改进操作技术、提高了劳动生产率，资本家却将计件的工资率降低、从而压低工资、结果工人收入并不增多，钱都流入资本家的腰包中去了。所以矛盾很尖锐，劳资关系紧张，工人以消极怠工进行对抗。当时一般估计美国工人的生产潜力只发挥了三分之一。这是泰勒开创“科学管理”时代以前的情况。



在这种背景下，泰勒登上历史午台。

弗雷德里克·泰勒(1856—1915)美国人，他所处的时代正是美国进行“工业革命”，资本主义迅速发展的时期。美国在十九世纪中叶以前，基本上是农业和手工业经济。此后，欧洲先进生产方式的传播和南北战争所带来的对军用物资的需要剧增，引起了“工业革命”，使工业生产大幅度上升，工厂制度也不断完善和扩大，生产技术提高，产品日益复杂，生产程序复杂化。使得企业主用传统的管理方法、凭个人经验和臆断办事，已不能进行有效的管理。同其他变革一样，在这种转折关头，泰勒成为美国工业管理史上担负这一变革任务的主要代表。他第一个把凭经验办事的传统管理放到科学的基础之上，使得从凭经验办事，凭个人方式管理，发展到讲究效率、讲究技术、讲究方法的管理，人们称他为“科学管理之父”。

泰勒十八岁以前在哈佛大学法学院读书，以后因视力损伤于1874年进入工厂当艺徒，<sup>18</sup> 78年进费城米特维尔钢铁厂当工人，1884年升任总工程师，并在斯蒂文斯学院取得机械工程学学位。在当工人时他就想：只要提得出一个“合理的日工作量”，就可能极大提高劳动生产率。他担任工长时，就着手进行一系列的试验，其中最著名的就是“动作研究”和“时间研究”。在他的名著《科学管理原理》中他对科学管理概括为以下四条原则：1、对一个人工作的各个组成部分找出科学规律，以代替旧的、只凭经验的做法。他创造了“方法工程”、“工时定额”，推行“定额加奖励”的差别工资制。2、对工人进行科学的选择、培训和提高，以代替过去工人自己选择工作和尽自己所能进行锻炼的办法。主张“适当的人做适当的工作”。3、工人与管理者之间应衷心合作，以保证工作能依照科学原则进行。他认为劳资关系的和谐关键在于找到“一种最佳的工作方法”，以此来提高企业总的收入，使双方共同得益。4、“计划与执行分离”，管理部门应把适合自己做的工作从工人那里接收过来。从历史来看，泰勒的办法极大地提高了劳动生产率，是有贡献的，列宁也给他以相当的评价。列宁在《苏维埃政权的当前任务》中说泰勒制有两个方面，它“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就”，又说“应该在俄国研究与传授泰勒制，有系统地试行这种制度，并且使它适应我国的条件。“泰勒的科学管理理论，对提高劳动生产率确曾起了作用，而且得到了发展与运用。但是他对人的看法是错误的，首先，他把人看成是纯粹的“经济人”，认为只有物质利益才能刺激生产积极性，所以他的调动积极性的基本做法是“定额加奖励”，他提高生产效率的方法就是把人的工作通过动作与时间的研究，弄得很精细，用马表测量人的动作，对动作进行简化，超过定额给以奖励，不到定额则减少报酬。泰勒对人的每一动作所化的时间的研究看来好象是科学，但就是把人当机器来看待。其次，泰勒是典型的阶级调和论者，按照泰勒的说法，科学管理的主要意义在于引起一场“精神革命”，认为“在科学管理下，劳资双方的精神状态不把分配利润作为首要考虑，而是把注意力转向把利润扩大到无需争论的程度，……，既增加工人的工资，又促使资本家增加巨额红利”。这即是所谓的“劳资共同富裕论”。他说劳资纠纷的根源是出于这样一种想法，“你拿多了，我就拿少了”，假如将利润扩大，那么你拿多了，我也拿多，就不是你多我少的问题，而是共同富裕。所谓是一个经济饼”，这个饼扩大一点，你切了后以，我的部分也还是多的。事实上这仅仅只是泰勒的一个幻想，劳资纠纷对立，在资本主义国家至今也没有解决。第三个错误看法，是主张要使工人“个别化”，他不主张人是集体工作的，他说工人一多，集中工作，旁的事情就不肯做了，就是骂老板，他认为工人在集体劳动时所想的只是不要比别人多卖力气。因此他在做厂长时曾经发布命令，非经批准，不得有四个以上工

人在一起劳动。第四个错误观点是他对人的蔑视，他对人是不同等对待的。当时伯利恒工厂堆积了八千吨的生铁未动用，由于这时美国和西班牙战争爆发，生铁价格猛涨，该厂急待将这批生铁起运出售。由75个工人用手搬到距离32英尺的火车上，泰勒仔细观察，发现有些工人产量很高，一天可以搬运47—48吨，而有的工人搬运量很低，平均每天只有12.5吨。他就想将人调配一下，将方法改变一下，将搬运量都提高到最高标准，经过挑选，他选定了一个体力强壮的工人，这个工人原来每天的工资为1.15美元，泰勒允许给他1.85美元一天，条件是必须按照泰勒规定的方法和作息时间进行操作，结果确实达到了预期每天搬运47.5吨的指标。泰勒就把所存的生铁都照这样的办法搬运，由于效率很高，虽然工资增加了，但厂方支付的搬运费平均每吨从0.095美元降为0.039美元。于是泰勒得出一个结论，就是“适当的人做适当的工作”（这当然不能说是错的），但是他在国会中作证时说，“有这样一种人，头脑跟牛差不多，体力很强，对这种人讲百分比没有意义，因为他们无法理解，就是要找这种人干重体力劳动”。这些话引起许多攻击。当时尽管泰勒对科学管理有所贡献，但他的主张还是受到劳资双方的反对，工会也反对，认为这样做无异是取消了他们组织集体谈判工资的权利，所以抵制科学管理的工会很多，罢工也很多。这个矛盾在1909年水镇兵工厂罢工事件中达到白热化程度，政府当时要在这个厂里采用泰勒的差别工资制度，工人罢工反对，并得到工会的支持。与此同时，资本家一方也有人反对泰勒不满，认为科学管理方法削弱了他们在企业中的“绝对权威”。

科学管理在本世纪初成为一种运动，不是泰勒一人的力量，而是不少与泰勒有相同观点和兴趣的人共同努力的结果。其中包括吉尔布雷斯，甘特等人。吉尔布雷斯在其妻子莉莲（加州大学毕业生，美国第一个获得心理学博士学位的妇女）的帮助与配合下，在工作中开始注意到人的因素，在一定程度上试图把效率和人的关系结合起来。他们提出“最大的工作效率来源于人。工具、材料和方法的改革，应该使人的能力获得充分发挥”。他们还提出：对职工的直接鼓励是提供机会、使他们的抱负、自豪感、美好、竞争心、成就的被承认等得到实现，至于加工资，提级别、减少工作时间，只是间接的鼓励。他们又是组织“劳动竞赛”的先行者，他说，这可将生产率提高20%，竞赛本身可以唤起并刺激人们对竞争的兴趣，物质鼓励只是第二位的原因。另一位管理学家甘特也强调管理要注意“人性”，提倡在企业中开展民主。

## 2、人际关系学派的产生：

十九世纪末，进入了“科学管理”时代，此时利用金钱来刺激工人的生产积极性，虽收到一定效果，但不能根本解决问题。与此同时，

工人运动的进一步发展，工人的组织程度和文化水平日益提高，加上苏联十月革命的影响，这使资本家不得不寻找新的理论和剥削方式来缓和日趋尖锐的阶级矛盾；另一方面，在生产实践中，一些企业管理学家逐渐看到泰勒制在“人”的方面的局限性，认识到发挥人的作用和潜力的重要性，他们亟图谋求新的理论，新的管理方法，以求缓和与解决矛盾，提高生产效率。较有远见的资本家如哈特内斯等认为：“过去企业管理过分依靠效率工程师，今后要多注意心理学”。并提出企业管理要“目中有人”。1920年一家钢铁公司的人事部经理威廉斯，为了了解职工情况，抛弃了经理职位到煤矿、铁厂、炼油厂、造船厂等当流动工人，体察工人的处境和心情，写了《职工们在想什么》一书，否定了泰勒将工人看成是“经济人”的观点，认为“工人根据感情办事，考虑工作的性质胜过金钱”。他提出：管理人员如果仅

仅注意职工的生理和经济的欲望，而不注意他们的心理因素，管理工作必将归于失败。

在资产阶级寻求变换对待工人的手法的同时，心理学、社会学等在理论与实践上也有了进一步发展，自德国的心理学家冯德开创莱比锡心理实验室以后，这门学科逐渐走上科学研究的轨道。当时心理学偏重于“人事心理学”和“工业心理学”，人事心理学着重于人际之间的差异，心理测试就是从这个系统方面来的，就是适当的人，怎样安排适当的工作，如何更好地使人事配合工程心理学是研究工作的环境、色调、怎样通过改变环境条件提高生产效率，包括疲劳、休息等等。现在讲的“人机关系”“人类工程”就是这个分支下来的。当时冯德的学生孟斯特伯格从德国应邀到美国哈佛大学，在哈佛建立了美国第一个工业心理学实验室，1912年他发表了《心理学与工业效率》一书，与泰勒的《科学管理原理》相呼应，提出创造心理条件，进行心理测试，使每个工人获得最大最满意的产量，以及满足人的需要，符合于个人与企业双方利益等观点。接着一系列社会心理学、工业心理学的著作相继问世。一些企业管理学家也开始了工作环境对生产效率影响的研究，疲劳与休息的研究、工作的动机、需要情绪等研究和试验。

在上述历史条件下，人际关系学派应运而生。

人际关系学派的创始人是爱尔顿·梅奥（1880—1949），他出生在澳大利亚、在阿德雷德大学攻读逻辑学和哲学，以后到苏格兰爱丁堡大学研究精神病学。后移居美国，先入宾夕法尼亚大学沃登学院教书，1926年进哈佛大学任工业研究付教授。他成为人际关系学派之创始人是从霍桑实验开始的。

本世纪一、二十年间，有许多人认为工作环境和生产率之间存在着直接的因果关系。为此，1924年美国科学院在芝加哥美国电话电报公司的附属机构西部电气公司的霍桑厂进行工作条件与生产效率关系的试验，参加试验的有各方面有关的专家。试验在继电器装配车间进行，其中一个主要的试验是“照明度试验”，（1924.11—1927.1）这是霍桑试验的先导，研究小组将工人分成两组，一组维持照明度不变，称为控制组；一组使照明度作各种变化，称为试验组。原先以为两组的产量会有差异，但结果无论是增加或减弱照明度，试验组的产量和控制组的产量，几乎等同地增加。于是试验小组以改变工资支付办法、工间休息、每周工作日等方式继续进行试验、结果都看不出这些条件变化的影响，说明它们与生产率之间不存在简单的因果关系，他们无法解释这个现象，准备放弃不干了，只有西部电气公司的彭诺克推测，产量的增加可能是由于工人被试验鼓起了工作热情而造成。

1927年梅奥在纽约哈佛俱乐部对一批人事经理做报告：彭诺克也在座，他向梅奥谈了试验情况，邀请梅奥参加霍桑试验。梅奥感到这三年试验提出了以往经典理论无法解释的新现象，欣然接受邀请，组织了一批哈佛的教授，其中包括罗特利斯伯格，连同电气公司的成员成立了新的研究小组，去霍桑继续进行试验。

梅奥组织了继电器装配和云母片剥离两个小组的一批女工继续试验，组成单独的小组，脱离原来的集体，改为小组工资制，改变工资支付办法；撤消工头监督，仅只安排一个观察员，进行产量、质量等的记录；并注意创造和维持一种友好气氛。此外在工作时间，休息安排等许多方面给予了更多的自由和优惠，例如允许上班时可以聊聊天（泰勒制是不允许的），免费供应点心等，试验结果，果然产量上升30%以上，迟到和缺勤情况下降。但是更令人惊奇的是不管怎样改变工作时间、休息安排，工资支付等试验条件，工人们始终保持着高产量，小组内滋生着一种高昂的团体精神，团结互助的精神，工人们表示没有了工头监督对工作感

到极大的满足,对试验感到关心和兴趣。这个试验(1927—1932)重复了照明度试验的结果,说明这是一个有内在规律的现象。

由于受到前面试验的影响和推动,梅奥又组织了一个涉及面很广的关于士气问题的研究(1928—1931),用二年多时间向21000多名职工进行调查,这就是所谓的“会面与交谈研究”。他们准备了谈话提纲,了解工人对工作、环境、工资、监督方式等意见,让工人畅所欲言,无所不谈。这种广泛的访问交谈,很有价值,工人们得以大大发泄胸中闷气,多年来想说而无机会说的话说了出来,许多工人认为这是本公司若干年来办得最好的一件事。结果出现了奇迹,工人的态度大有改变,产量大幅度上升。因为在这个试验中,工人感到自己受到了一个人应该受到的起码尊重,厂里大大小小的事自己都可以发表意见,而且这些专家学者还恭恭敬敬地洗耳恭听,他们感到自己成为企业的一员了,因而士气高涨。

在上述试验中,研究小组注意到工人中间似乎存在一种“非正式团体”,为此又组织了“触排布线小组”的观察研究(1931—1932)这个小组有14个男工,按小组集体产量支付工资。研究小组经过观察,认为组员每人都有超过他实际产量的能力。可是经过九个月的连续试验,小组产量总维持在一定水平,超不上去。考查其原因,发现组内有一股无形的压力,一种自然形成的默契,存在着“自然的群众领袖人物”,一种无形的集团,限制着各人生产纪录的突破,往往不到下班,大家已经歇手,这样就证实了“非正式团体”的客观存在。

梅奥对试验作出了总结,于1933年出版了《工业文明的人性问题》一书,提出了与古典管理不同的观点,其基本点如下:

1、泰勒的科学管理把人假设为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的唯一动力;霍桑试验把人看作是“社会人”,是有情感有理性的人,认为除了物质条件以外,还有社会的和心理的因素影响人的生产积极性。

2、泰勒的科学管理认为生产效率简单地只受工作方法和工作条件的制约,霍桑试验认为生产率的升降主要决定于工人在集体劳动中所形成的态度,即所谓“士气”,而士气则决定于工人个人、家庭和社会生活的影响以及企业中人与人之间的关系等因素的影响。工人在试验中感到有兴趣,感到“自由”、“平等”,因此士气高,影响生产上升。

3、泰勒的科学管理只注意“正式团体”,如组织结构,职权划分,规章制度等。霍桑试验认识到企业组织中存在着无形的“非正式团体”,这种非正式团体的无形组织,是一种客观存在,它们有自己的特殊感情、规范和倾向,往往能强烈地左右成员的行为。非正式团体中的一些规范和标准;是非好坏的标准,往往不是很明智的,在感情与逻辑之间,人们的思想更多地受到感情的支配,必须予以充分的注意。

4、霍桑试验还提出了建立“新型领导”的必要性,认为,领导在了解人们合乎逻辑的行为时,还须了解不合乎逻辑的行为。领导要善于倾听和沟通职工意见,要使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得等衡平。要同时具有技术—经济的技能和人际关系的技能。

霍桑试验把对人的认识发展到了一个新的阶段,在霍桑试验的基础上,创建了“人际关系学派”,为以后的行为学派奠定了基础。此后人际关系的研究在美国得到发展,并建立了全国性的研究中心,同时心理学的研究也有了发展。

### 3、行为科学的命名和发展:

1)行为科学的命名:在本世纪开头的一段时期,第一次世界大战以后,科学发展越分

越细，在科学领域中发生了两件大事。第一，欧洲一部分社会科学家、人文科学家和哲学家发起科学统一运动，讨论怎样将各门类的科学学科统一起来，为一个目标而工作，以求更有利于科学的发展，为此先后举行了许多国际性会议，出版了刊物，1947年成立了“科学统一研究所”。第二，四十年代时，美国麻省理工学院教授维纳开创了“控制论”综合运用数学、物理、化学以及心理学、生理学、生物学的知识，把机器的通讯行为与人类的通讯行为融合为一，把人同社会因素联结起来，对信息进行整体的控制。这两件事启示科学家们利用各种现成的科学知识来发展关于人类和生物行为的一般性理论。在这样的时代背景之下，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寻找出人的行为规律的问题。讨论的结果是肯定的，认为要创造一门新的综合性的学科。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，但由于担心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”这一名词。

从这个命名以后，福特基金会成立了“行为科学部门”，1952年又成立了“行为科学高级研究中心”；1953年福特基金会又拨款给哈佛、斯坦福、芝加哥、密执安及北卡罗来纳等大学，委托他们从事行为科学的研究。同时，美国政府和洛克菲勒基金会、卡内基基金会等竟先后拨款支持行为科学的研究。1956年美国出版了第一期的行为科学杂志，企业管理中研究人际关系的心理学家、社会学家等也就统称为行为科学家。

2) 五十年代以后的发展：五十年代后期，在世界经济和科技发展上出现了一些促使行为科学迅速发展的事件。首先1957—1958年的经济衰退表明原先的那一套人际关系的办法，并不能保证生产率和利润率的持续增长，需要寻求新的理论与办法。第二，第二次世界大战以后，军事上应用的科学技术转用到了生产上来，科学技术迅速发展，速度越来越快，有人提出了科技加速发展的定律。例如照相机从学术设想到商品化用了112年，电话机为56年，将这周期缩短了一半，后来半导体只用了五年。集成电路更缩短为3年。特别是电子计算机对各行各业的影响最大。在这段时期内，人类进入太空时期，崭新的技术，项目的庞大的人员队伍，（例如美国阿波罗登月计划，前后参加的多达400万人，最多一年动员42万人，参加研制的计200家公司，120所大学），都要求有新的人际关系，新的组织形式和新的领导方式。第三，科学技术的迅速发展给现代生产中劳动的性质和劳动力的结构带来了重大的变化。在现代化的企业里，所谓“知识性的劳动”和“知识性的劳动者，”所占的比重越来越大，普通工人的文化素养也已大大提高，（如美国大学生有20%在当工人著名管理顾问杜拉克，（Peter F. Drucker）《有效的管理者》的作者提供了一个材料，指出在美国劳动力中，专业人员和技術人员的比重明显地在增长：

1950年： 7.53%

1960年： 9.22%

1970年： 14.17%

1980年： 14.89% （这个数据是杜拉克自己的推算）

劳动性质和劳动力结构的变化，加上生活水平的提高，给管理工作带来了一些新的要求，因为职工们有了更高的文化和精神方面的需要。第四，二次大战以后，美国和其他发达的资

注：著名的法国物理学家和数学家安培曾经给有关国务管理的科学取了一个名字——控制论，他企图建立这样一门政治科学的庞大计划并未得到结果。以后维纳就借用安培所创造的名称“控制论”来称呼关于机械系统和电气系统的控制与操纵的新的科学。1948年出版了《控制论——关于动物体和机器的控制与联系的科学》一书。

本主义国家对职工采取福利主义和改良主义的政策，普遍推行高福利、高工资、高消费的“三高”政策，进行怀柔笼络，来平息缓和劳资矛盾。近年来，美国联邦政府每年的社会福利支出约2000亿美元，加上州和地方政府的福利支出，接近3500亿美元，占全国国民生产总值的五分之一强。有名的福利国家瑞典几乎“从摇篮到坟墓”，一切都由国家包下来，据称用于福利的款项要占到全国财政预算的50%，丹麦对失业的补贴是：一个失业工人平均可以获得在职时90%的收入，为期二年半。1970年欧洲共同体各国社会福利开支占国内生产总值的14.3%。1981年增高到20.3%。在这种背景下，行为科学日益受到重视，应用范围越来越广，行为科学本身也有很大进展。一方面出现了一个新的理论概念——工人本主义，其含义是在无损于资本家根本利益的前提下，在工业企业中消除独裁倾向，实行“民主管理”，恢复个人的尊严，促使个人和组织目标的一致。另一个重要动向是组织行为概念的出现，其特征是研究在企业组织内人的行为。当这门学科在60年代出现之初，既没有一个学会，又没有一个刊物，只有少数人在作研究，所以当时人们称之为科学领域中的“孤儿”。可是现在成了西方国家各个大学讲授行为科学的主要教学内容，并列为必修的核心课程。加利福尼亚大学教授斯特劳斯对它的主要内容曾作如下的归类：（一）侧向心理学方面的有：需要与动机，领导方式与组织气氛，组织发展；（二）侧向社会学方面的有：相互作用与意见交流，横向联系、结构、技术与环境。当然，这仅只是许多分类方法的一种。据杜拉克说，二次大战以后，介绍行为科学的书籍刊物，在所有管理方面的出版物中（包括运筹学、计算机在内）超过半数，可见对它的重视。所以，美国哥伦比亚大学教授贝雷尔森说“行为科学是二十世纪的一项重要文化科学发明之一。”通用汽车公司雇用了二十多名行为科学方面的专家。加拿大企业中很多搞人事工作的人都具有行为科学的知识背景，有人认为：“过去工厂中没有工程师，以后生产需要有了工程师，不久的将来一定要建人事工程师”。美国道奈兰公司的董事长约翰·道奈兰说：“我们在行为科学的咨询和训练上化了大量投资，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、行为科学比机器更为保险”。这说明今天资产阶级对行为科学的重视。欧洲、澳洲、日本的趋势也是这样。日本早稻田大学成立了行为科学研究所，所长“名取顺一”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。行为科学将文化统一起来发展到顶点”。的确日本将西方的行为科学和它的封建家长制巧妙地结合到了一起。苏联在30年代党中央通过决议取消心理学的教育。50年代末期开始急起直追，恢复这方面的研究，用信息论，控制论的名义进行行为科学的研究，到七十年代社会心理学家已在苏联心理学体系中占显著地位。1962年在列宁格勒大学建立了第一个社会心理学实验室，1968年扩充为社会心理学教研室，而且在全国各地成立了很多社会心理学研究中心。据1977年统计，全国有2000多人在进行研究，发表的论文已达2500篇以上，其中70%是研究群体行为的。1979年苏联出版了季托夫著的《管理心理学》一书。

美国行为科学家坦南鲍姆和台维斯认为“半个世纪来通过行为科学的研究和传播，在管理中对人的看法发生了变化，基本的有六点变化：1过去认为人性是坏的，现在认为人性基本上是好的；2从回避对人的评价，到对人的承认和肯定；3从固定地看人，到发展地看人；4从不承认人与人之间的差别，到承认人际之间的差异；5从单纯从业务职业上看人，转变为从整体上看人；6从单独地只注意人际之间的竞争，转变为注意到人与人之间的合作。”

### 第三节 我国借鉴行为科学的商榷：

我国自1979年起开始介绍西方的行为科学，有许多研究人员和企业管理方面的管理人员

和教师，进行了许多研究探索工作，也发表了一些文章和论述，并举行了一些讨论会等的活动。行为科学已经引起了广泛的注意，这是与我国当前的时代要求分不开的。

首先，当前我国以四化建设为中心任务。在经济建设中人是最活跃的因素，生产过程中一切工作都依靠人来完成。时代的要求和实际工作中的经验教训，使大家深深感到，在向四化进军中，探索人在企业组织、领导和生产劳动中的行为规律，充分调动和发挥人的积极性，消除或减少消极因素，是管理中十分重要的问题，是一个很关键的问题。

第二，随着科学技术的迅速发展和文化教育水平的提高，我们的职工队伍结构正在日益知识化，也日益年青化，“知识性劳动者”的比重也正在不断增加。81年上海450万职工中，青年占60%，有的单位还占70%，80%，甚至90%。据1980年的调查材料，上海31个工厂，73135个职工中，34岁以下的工人占54.5%，全国职工的平均年龄则为26岁。而且，在八十年代，向四化进军的今天，青年工人绝大多数都是中学毕业，知识水平比较高，对生活的要求也较高。他们没有旧社会的受苦受难的生活经历，此外还有少数的后进青年，犯罪青年，他们的心理状态就更复杂些。另一方面，他们眼界比较开阔，对新事物敏感，思想很活跃，勇于探索 and 追求。因而需要从他们的实际出发，进行认真的历史的和社会的客观分析，对他们才有说服力。马克思在《德意志意识形态》中指出：“意识的一切形式和产物不是可以用精神批判来消灭的，……只有实际地推翻这一切唯心主义谬论所产生的现实的社会关系，才能把它们消灭。”他强调说“这种观点表明：人创造环境，同样环境也创造人”。

第三，在新的历史条件所形成的新形势、新特点下，我们正在下功夫研究总结我们的经验、同时我们认为对国外有关的研究成果也需要进行研究。半个世纪以来，西方国家运用心理学、社会学、社会心理学和人类学等科学知识，来解释和预见人的行为，形成了被泛称为“行为科学”这一边缘学科，并已在企业中广泛应用。我国对国外的这一边缘学科的研究成果及其实践使用情况，目前只做了些介绍工作。反它了解还是不深的。我国正在出版一套《国外经济管理名著丛》，其中有关行为科学方面的代表著作几乎达三分之一，这对了解和研究这门学科是一个有利条件。

列宁曾经指出：“马克思这一革命的无产阶级思想体系，所以能得到世界历史性的意义，是因为它并没有抛弃资产阶级时代最宝贵的成就，相反，却吸收与改造了两千多年来人类思想和文化发展中的一切有价值的东西。”行为科学这门学科虽然是在西方资本主义社会中产生和发展起来的，但是它是建立在心理学、社会学、社会心理学、人类学等一些被公认为科学的基础上的，其理论和方法中的一部分，在不同的社会制度下，都可以反映人类从事生产的共同规律。当然，他们的社会制度是建筑在私有制剥削的基础之上。他们对人的作用的想法和态度，具有实用主义的性质，是以缓和阶级矛盾为目的的，因而具有许多局限性。同时行为科学的发展时间也不长，在理论和实践中，有许多不成熟的地方。所以，我们对于这门学科，应该遵循毛泽东同志所倡导的原则：“一切民族、一切国家的长处都要学，政治、经济、科学、技术、文化、艺术的一切真正好的东西都要学。但是，必须有分析有批判地学，不能盲目地学，不能一切照抄，机械搬运”。（《论十大关系》）。我们的态度是：凡是为资本主义的生产关系及其上层建筑服务的东西，就予以批判，摒弃；凡是反映社会物质生产过程中共同规律的东西，则予以研究、借鉴。为此，我们应该对它进行有系统的了解、分析、研究、俾能鉴别是非、真伪、作出取舍。

## 霍桑试验

人际关系学领域中称之为霍桑试验的试验研究，对整个“人群关系运动”具有深远的影响。这些工作是在1927—1932年期间在芝加哥西部电气公司的霍桑工厂内进行的。在此之前，曾经就照明对雇员工作效率的影响问题进行了一系列试验，这项研究工作实际上是由这些试验发展而来的。照明试验得到了美国国家科学院国家研究委员会的合作，从1924年11月开始一直进行到1927年4月。

在整个霍桑试验研究的大部分时间里，西部电气公司一直得到了下列人员的密切配合和指导，他们是：当时哈佛大学企业管理研究生院工业关系研究系主任E.梅奥教授和哈佛商业学院人类关系学教授E.J.罗特李斯伯格，W.B.多哈姆。在研究工作的早期阶段，麻省理工学院公共卫生系的C.E.特伯教授也给予了合作。梅奥教授班子中的其他成员也对试验工作作出了宝贵的贡献，特别是T.N.怀特黑德教授和W.L.瓦南教授，他们分别在对试验室数据的全面统计分析和对工业的社会结构进行研究的方法方面作出了很大的贡献。

三种类型的研究霍桑研究可以分成三大阶段：（1）试验室研究；（2）采访研究和（3）观察研究。每一阶段的研究工作都是由前一阶段的研究发展而来的，并且是建立在其他方面所取得的成果的基础上。因而，研究工作逐步地扩大了学科的主体思想，提高了对工人行为的理解。

试验室研究重点在于估价单个变化因素对雇员工作所产生的影响，实质上是一种试验性的研究。采访研究所关心的是如何改进雇员的态度，是一种心理方面的研究。观察研究则着重叙述和了解对工作团体的非正式组织产生影响的种种因素，属于社会性的研究。

试验室研究照明试验（1924—1927）试验室研究是在对各种照明强度的变化和车间工人工作效率之间的关系进行一系列有控制的试验的基础上发展起来的，前后经历了三个冬季（1924—1927）公司在研究过程中与国家研究委员会进行了合作，为试验提供了场所和一些技术援助。试验结果完全出乎人们的意料。有一次试验时，试验小组的照明度加大后，产量有了上升。但是使大家感到惊奇的是，作为对照的小组，产量也增加了。在另一次试验中，照明度逐渐变小。结果是试验小组的产量非但没有下降，反而开始上升：作为对照的小组，产量也有了相应的增长。其他试验也得出了同样出乎意料和看起来相互矛盾的结果。

这些试验结果的结论是：第一，在所研究的情况中，照明只是影响产量的一个因素，但不是最重要的因素。第二，从方法论上说也是比较重要的一点是可以看出在单一的可变因素即照明和操作人员的工作效率之间不存在简单的因果关系。一般认为，对其他一些因素的检查控制是非常不够的，而且，在正规车间班组人员众多的情况上进行这样一种试验想进行严格的控制也确实是非常困难的。正因为认识到了这一点，所以才组织安排了下面的另一次试验研究。

继电器装配试验室（1927—1932）1927年4月，又进行了另外一种研究试验，即通常所说的继电器装配试验室研究，目的是要观测一下工作条件的各种变化所带来的影响。把一个自愿进行这次研究试验的具有一般经验的女装配工组成的班组搬进一个单独的房间。在这个



房间里，为了取得产量、产品质量以及温度、湿度变化和其他因素的精确测量结果，特地作了一些专门的布置。在把这个班组从车间分出来时，是把他们作为一个独立的计件工资小组成立的。为了使女工们的态度不受试验变化的影响而保持稳定状态，又特地作了种种努力，使她们对试验研究的目的具有信心，确保她们在“稳定状态”而没有外来影响的情况下进行操作。

试验开始前，对女工们进行了全面的体格检查，之后每隔六周复查一次，以了解试验采取的多种变更对她们健康的影响。在整个试验过程中，试验室内都安排有一名观察员。他的任务是对产量和其他各种可能有意义的因素作精确的登记记录，同时还要创造并保持一种友好的气氛，并起一种准监督员的作用。

在开始的头两年半时间里，分别就两个变化因素即工作和休息进行一系列不同的组合的试验，在这些变化着的试验中，没有一次是重复的——试验中间穿插着检查阶段，检查完后又按着早先的安排进行试验。

这些试验和照明试验阶段的情况一样，也存在着一些出乎意料的结果。在头两年半的试验过程中，尽管作了种种试验变更，产量一直是稳定上升的。这一阶段小组的总产量较原来所认为的高生产水平增长了30%以上，并且在试验的后两年半时间里一直保持了下來。据体检医生看，女工们的健康状况比过去好，迟到、缺勤等不正常情况由每年的15.2下降到3.5。据女工们自己说，她们对劳动生活的满意程度比过去要大得多。

对工人所取得的成绩如何来解释呢？曾经作过四种假设：（1）摆脱了疲劳感（2）去掉了单调感；（3）增加工资的刺激；（4）改变了管理方法。

对产量和其他数据所作的详尽的统计分析，排除了关于疲劳的假设。有关去掉了单调感的说法也不能令人信服。

随后，为了进一步研究不同于改变劳动条件的工资刺激可能产生的影响，又利用别的班组进行了另外两组试验。结果似乎证明工资刺激和劳动条件都有影响，但是对整个工效的提高来说，这两个因素都还说明不了问题。

究竟如何解释试验中工人的良好表现呢？又考虑了另一个因素，就是这个女工班组中所体现的高度团结互助的精神。观察员所记的工作日志表明，女工们的态度在试验室环境中有了明显的变化。反映这种变化的形式多种多样，例如给患病的女工补上亏损的产量，以及班组的业余社会活动。这种变化的主要原因肯定是与试验室比较自由自在的气氛，以及试验室监督人员和更上一级的行政管理当局对作工人少打官腔、较为亲切和关心的态度有关。

由此似乎可以看出劳动条件——照明、工时、休息时间乃至工资和管理，本身并不能看作是影响人们工作的东西。但是它们使经受这些条件的人的自身感受、理解力和态度发生变化。这种认识使进行霍桑试验的研究人员放弃了他们原来的打算，即进一步把环境因素和工人在生产率或精神上的反应两者之间的简单关系分隔开来的打算。

采访研究（1928—1931）试验室的研究结果使人们对工厂人员对待工作、劳动条件和监督的态度产生了很大的兴趣，因此便组织安排了一次初步的、无疑也是广泛的精神调查。这项计划最终竟达到与21000名工人谈了话。初期的设想是，如果能够把工人对劳动环境中的特点，喜欢哪些和不喜欢哪些的态度确定下来，那末，就可以采取措施提高他们的满足程度和增强他们的动机。

从实现这个目标的意义上说，采访试验计划只是部分地获得了成功。人们发现，只是在