



ZUZHI XINGWEIXUE

组织行为学

主编 安景文 苗建国

ZUZHI XINGWEIXUE

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

Zuzhi Xingweixue

经营管理人员工商管理培训系列教材
煤炭职业经理人资格认证培训指定教材

组织行为学

主 编 安景文 苗建国

中国矿业大学出版社

教材编写委员会

顾 问 路德信

主 任 孙之鹏

副主任 (以姓氏笔画为序)

王金力	王建军	王虹桥	王保玉	刘道友
刘耀明	孙继平	苏清政	李良仕	李增全
邱 江	张小平	张光建	张明安	张福祥
邵殿青	范 路	孟中泽	赵跃民	徐俊明
黄向丹	裴 华			

委 员 (以姓氏笔画为序)

卜志敏	王仁庭	王立杰	王若潮	尤亚楠
史 禹	刘社育	刘景山	闫加起	许作才
邱福新	张志友	呼凌祁	金为民	周智仁
秦迎生	聂 锐	高国富	海晓明	董绍华
韩文东	韩伟民	温寿尧	雷家鹏	

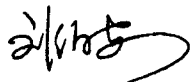
序

随着经济全球化趋势的不断发展和科技进步的突飞猛进,企业之间的竞争日益加剧。企业的竞争主要是人才的竞争。要在激烈的竞争和挑战中立于不败之地,需要培养和造就一支忠实实践“三个代表”重要思想、具有战略开拓能力和现代化经营管理水平、作风优良的企业经营管理人才队伍。在新形势和新任务下,加强和改进企业经营管理人才队伍教育培训,大幅度提高企业经营管理人才队伍素质,对于紧紧抓住 21 世纪头 20 年的重要战略机遇期,实现全面建设小康社会的奋斗目标具有重要意义。

党中央、国务院历来十分重视企业经营管理人才队伍教育培训工作,始终把它作为一项提高企业经营管理人才队伍整体素质、促进企业改革发展的战略举措来抓。为落实中央关于加强人才队伍建设和大规模培养干部的战略部署,2004 年,中央组织部召开全国企业经营管理人才队伍教育培训工作会议,下发了《关于加强和改进企业经营管理人才队伍教育培训工作的意见》这一重要文件,对今后企业经营管理人才队伍教育培训工作指明了方向、明确了任务、提出了要求。我们欣喜地看到,全国各地区、各部门都在深入贯彻落实会议和文件精神,在企业经营管理人才队伍教育培训工作中积极探索、大胆尝试、推陈出新、百花齐放,取得了一些经验和成果。

煤炭行业一直十分重视企业经营管理人才队伍教育培训工作。近年来,结合煤炭行业的实际,运用先进的教育技术手段,创建了煤炭行业现代远程教育网,在企业经营管理人才队伍教育培训方式上进行了创新。最近,又组织力量编写了工商管理培训系列教材。这套教材充分发挥了高校学者、行业专家、现场专业技术人员的共同智慧,广泛吸纳了当前企业管理前沿理论,突出了煤炭工业特色,体现了“立足矿山,面向矿山,服务矿山”的宗旨,是一套适应煤炭企业需求的教育培训教材。可以相信,本套教材的出版,将对提高煤炭企业经营管理人才队伍素质,推动煤炭工业健康、可持续发展作出一定贡献。

中组部干教局



2005 年 9 月 5 日

前 言

组织行为学是一门综合性、应用性学科,涉及到心理学、人类学、社会学、经济学和管理学等相关的理论和知识。每个人作为一个社会人,不仅是不同的、各具特色的个体,而且,又是群体或组织中的一员。每个人不但要接纳别人,也要被别人所接纳,因此,组织行为学对任何人来说都有一定的意义。尤其作为一个管理者,要想管理好组织,就要充分地了解组织中的成员,并因人而异地采取管理措施,利用成员的优点和特长。所以,研究个体、群体及组织心理与行为的规律,提高管理者预测、引导和控制个体、群体行为的能力以及实现组织目标,就成为管理学者和企事业领导人研究的一个热点和关键。

编者本着通俗易懂、实用性强的原则,对全书的结构进行了合理的安排,系统地总结了组织行为学的研究成果,以便于读者阅读和学习。全书有以下几个特点:

1. 开篇附有要点提示使读者在学习前对每章内容和结构有个系统的认识;
2. 文中使用图表的形式,便于读者理解,并在书中加入参考知识,帮助读者开拓视野,扩充相关知识;
3. 结尾处加入本章小结,对内容进行总体概括,针对每章重要知识点提出复习思考题,给读者留下思考的空间,并有一个重点、全面的复习;
4. 每章后提供相关的企业案例,希望以启发和探讨的方式,让读者对事实进行分析,帮助读者在掌握理论知识的同时,提高实际应用技能。

全书共分为十一章,分别从五个方面对组织管理中的行为和规律进行了探讨。第一章为组织行为学概论,包括组织行为学的研究对象、产生、发展、研究方法等内容;第二章至第五章是个体心理与行为部分,主要研究的是组织中个体的知觉、判断、归因、个性、激励等内容;第六章和第七章是群体心理与行为部分,包括了群体的结构、规范、决策等内容;第八章是领导心理与行为部分,讲述了领导者的职能、领导理论、有效领导等内容;第九章是组织心理与行为部分,包括了组织的概念及类型、组织结构设计方法等内容;第十章和第十一章是组织的环境与文化部分,研究了组织变革与组织发展、组织文化、组织学习等内容。

本书由安景文教授、苗建国老师主编,参加编写的还有张玎、甄海虹、白莹、徐培培等。还有一些同志对本书的编写提出了宝贵的意见,尤其是倪光宗处长



对本书进行了认真的审阅,提出了建设性意见,在此表示感谢。由于时间仓促,书中还存在有许多可以不断修改和完善的地方,希望各位同仁和广大读者能给我们提出更好的意见和建议。

编 者

2005 年 8 月

目 录

第一章 组织行为学概论	1
第一节 组织行为学的研究对象	1
第二节 组织行为学的产生与发展	5
第三节 有关人性假设理论	8
第四节 组织行为学的研究方法	10
第二章 知觉与归因	13
第一节 知觉及知觉偏见	13
第二节 归因理论及其应用	16
第三章 个性心理特征	21
第一节 个性概述	21
第二节 气质与性格	23
第三节 个体能力	25
第四章 动机理论与激励	32
第一节 动机的内容理论	32
第二节 动机的过程理论	36
第三节 激励策略	39
第五章 工作态度与压力管理	46
第一节 态度概述	46
第二节 工作满意度	50
第三节 工作压力及其管理	56
第六章 群体与团队建设	63
第一节 群体的概念与类型	63
第二节 群体结构与规范	67
第三节 群体决策过程	73
第四节 高效团队建设	79



第七章 管理沟通与冲突管理	85
第一节 沟通的基本概念	85
第二节 沟通管理	88
第三节 非正式沟通	93
第四节 冲突管理	95
第八章 领导行为与管理	100
第一节 领导与领导者的影响力	100
第二节 领导理论	103
第三节 提高领导力	115
第九章 组织结构与组织设计	123
第一节 组织的概念与类型	123
第二节 组织结构设计	128
第十章 组织文化	135
第一节 组织文化概述	135
第二节 组织文化的类型和功能	138
第三节 组织文化的建设	141
第十一章 组织变革	147
第一节 组织变革概述	147
第二节 组织变革的动因和阻力	149
第三节 组织变革的模式和方法	152
第四节 组织发展	154
参考文献	159

第一章 组织行为学概论

要点提示

- ◆ 组织行为学的概念
- ◆ 组织行为学的研究对象
- ◆ 组织行为学的发展阶段
- ◆ 四种人性假设的基本观点
- ◆ 组织行为学各种研究方法及其优缺点

第一节 组织行为学的研究对象

在人类文明发展的过程中,人类生产与社会活动的分工越来越细密,人们总是自觉或不自觉地从个体或群体形式为实现某个目标而组织或参与社会实践活动,这样不但要经常与人打交道,还要经常与不同的群体打交道。尤其是在现代社会中,复杂的社会生产实践活动很难依靠单一的个体,而是需要精细的组织与紧密的协作来完成。任何人都离不开组织,组织也离不开人。组织行为就是在实现组织目标的过程中表现出来的行为,研究组织行为是十分必要和重要的。在界定组织行为学的概念及研究对象之前,先介绍几个基本概念。

一、组织

“组织”从词义上讲有两种含义:一是作为动态活动,指管理职能中协调资源的活动;二是作为静态机构,指一定的社会单元或社会实体,是动态活动的载体。静态意义的组织又可以分为正式组织和非正式组织,在这里讨论的一般是指正式组织。

在组织行为学中,组织是指由人、财、物、信息、管理等要素或资源组成的,为了实现一定的目标,按照一定的联结形式(组织结构)组合而成的,并具有一定边界的社会实体。如企业单位、事业机关、学校、医院、社会团体等。

组织一般具有如下特征:

组织具有边界性。组织的边界既可以是有形的,如公司的围墙、大门;也可以是无形的,如统一的精神风貌、独特的组织文化等。组织的边界性确定了研究组织行为的范围。

组织有自己的使命和目标。使命说明了组织在社会中存在的意义,是它所承担的客观世界对它的要求与责任。组织的目标是组织发展的愿景与方向。

组织需要占有和使用资源。组织需要通过占有和使用一定的资源实现一定的目标,这种资源包括人、财、物、信息等。资源的数量、质量及比例分配直接影响组织目标完成的速度和水平。

组织成员要有专业分工并协调管理。组织中的成员都是各在其位、各司其职的,是在统一的管理和指挥下行动的。组织中的人力资源分为两类:一是专业操作人员,二是协调管理人员。前者从事业务工作,如原料加工、机器维修、资本核算等具体的事务;后者主要从事计划、组织、协调、领导、控制等工作,目的是提高专业操作人员的工作绩效。

组织是一个由人组成的开放的社会系统,不但受人的心理规律的制约,而且受社会规律的制约。组织就是在一定的社会环境中通过人与人之间、组织与组织之间的相互作用而产生、发展、壮大直至消亡的。组织的生存与发展既受到组织内部各种因素的影响,也受到组织外部社会诸多因素的影响。

二、行为

组织行为学的研究首先是从人的行为研究开始的,在研究过程中对人的行为需要作以下的假设。

任何两个人都是不同的。人的行为有共性的一面,也有个性的一面,正是千差万别、各不相同的人们,才构成了丰富多彩的世界。人的个性是由遗传因素和生存环境决定的。个体的差异性意味着要想管理好组织,就要充分地了解组织中的员工,并且因人而异地采取管理措施。

人无完人,任何人都会有优缺点。尽管一些组织只想利用其成员的优点和特长,但他们却只能雇到一个既有优点、又有缺点的人。例如一个有主意的人,也可能很固执;一个有技术的人,可能不善于沟通。组织在使用一个人优点和特长的同时也要包容他的缺点。

任何行为都不是无缘无故产生的,人类任何行为的产生都是有原因的。行为可以分为无意识行为和有意识行为。无意识行为主要受习惯、生理因素(如遗传、疾病、节律等)的影响。有意识的行为则常与人的需要以及行为所产生的后果有关。人的需要和行为结果常常是行为起始的原因。

人是价值观的,人的行为受自己价值取向的影响。当人的一些行为经常得到他人的承认或尊重时,就会转化为一种内在的稳定的行为模式,成为价值观的一部分,进而影响到其他的行为。价值观规定了人的行为的基本范围。

组织行为学研究人的行为就是在上述假设的基础上进行的。具体地说,行为是指人的有机体对外界刺激做出的反映,是人通过一系列的运动、动作或活动实现其预定目标的过程。行为与人的生理状况和心理活动紧密相联,并表现出一定的规律性(见参考知识 1-1)。

【参考知识 1-1】 李剑锋博士在总结组织行为学研究成果的基础上,将人类行为的主要规律归纳为以下几个方面。

- (1) 目标律:任何行为都指向一定的目标。
- (2) 动机律:所有行为均有动机驱动,动机驱动并维持人类行为的生理、心理状态。
- (3) 强化律:预期目标的实现或有利结果的出现使行为重复的可能性增大。
- (4) 遗传律:人类行为的部分特征受父母遗传基因的影响。
- (5) 环境律:人类行为受家庭状况、教育过程、社会活动等环境因素的影响。
- (6) 发展律:人的行为随年龄的增长会不断地发展变化,如能力提高、性格改变等。
- (7) 差异律:人的行为由于遗传、环境等的不同,在个性心理特征和倾向性上存在显著差异。



(8) 本我律:虽然一个人在行动时会考虑法律与道德的约束,但在本质上常常只顾追求自己的利益、个人的目标。

三、组织行为

组织行为不是人们与各类组织打交道时的行为,而是人们作为组织成员时表现出的行为,以及该行为对群体动力、组织结构等组织因素的影响。

组织成员的行为并不全是组织行为,组织成员下班后的业余活动如娱乐、交友、恋爱、健身、购物等就不属于组织行为,组织行为必须是组织成员在工作过程中表现出的行为。因此,组织行为是组织成员在工作过程中表现出的所有行为。

组织行为按分析水平不同分为微观组织行为和宏观组织行为两大类。

微观组织行为,指组织内部的某一个体或者群体的行为。具体分为如下四种。

- (1) 个体行为:如态度、能力、个性、动机、压力、认知、学习等。
- (2) 人际行为:沟通、领导、谈判等。
- (3) 群体行为:群体动力、工作团队等。
- (4) 群际行为:冲突、权力、政治活动等。

宏观组织行为,指所有组织成员作为一个整体活动时表现出的行为。如组织结构、组织文化、组织变革、组织发展、组织学习等。

组织行为根据与组织目标的关系分为正向组织行为和反向组织行为两大类。

正向组织行为(positive organizational behavior),指组织成员所表现出的一切有利于组织目标实现的行为,如尽职尽责、遵守规章制度等。作为正向组织行为的特例,组织公民行为(organizational citizenship behavior)是指组织成员主动、自发、自愿地为组织的成功而付出额外努力的行为,如不思报酬加班、帮助同事完成任务、为公司成长献计献策等。组织管理者必须注意奖励、鼓励、保护正向组织行为,使其持续发生。

反向组织行为(negative organizational behavior),指组织成员表现出的所有阻碍组织目标实现的行为,如迟到、缺勤、偷窃、欺骗、暴力、吸毒等,组织管理者必须采取各种有效的惩戒措施抑制、消除或减少反向组织行为。

四、组织行为学的内涵及研究对象

组织行为学是研究一定组织中个体、群体及组织心理与行为的规律,从而提高管理者预测、引导和控制个体、群体行为的能力以实现组织目标的科学。

组织行为学的研究对象主要包括以下几部分(见图 1-1)。

个体心理与行为。个体心理与行为是组织行为学的基础,是劳动力多元化及激励的源泉。这一部分主要研究组织中个体的知觉、判断、归因、个性、激励等内容,分布在本书的第二至五章。第二章重点描述个体在认识客观世界的过程中表现出的知觉现象,产生的知觉偏见,以及如何克服这些偏见;第三章重点描述了个体是以什么样的方式及特征与周围世界相互作用,即个性心理特征,如气质、性格、能力等;第四章重点描述了如何提高个体在组织中的活动效率,即激励问题;第五章重点描述了个体在组织中由于知觉、个性、激励等方面的不同而产生的态度与压力,特别是工作满意度和工作压力。

群体心理与行为。包括群体的结构、规范、决策等内容。这一部分主要在本书的第六章

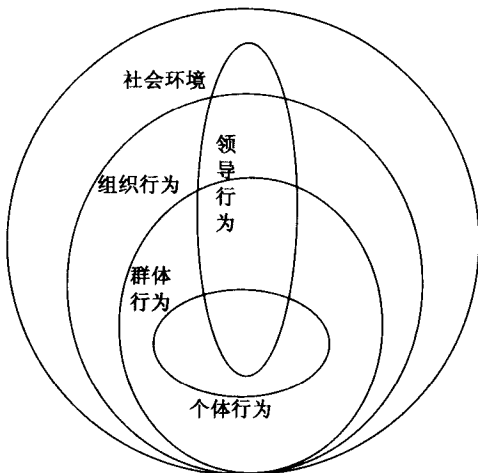


图 1-1 组织行为学研究对象

和第七章讲述。第六章主要描述了群体的类型、结构、规范等群体成员心理与行为的影响，以及如何建设作为特殊群体的团队。第七章主要描述了群体成员之间的沟通与协调，以及由于沟通不畅产生的冲突管理。

领导心理与行为。包括领导者的职能、领导理论、有效领导等。本书第八章主要讲述了这部分内容。

组织心理与行为。主要包括组织的概念及类型、组织结构设计方法等。本书第九章讲述了这部分内容。

组织的环境与文化。主要包括组织变革与组织发展、组织文化、组织学习等。本书第十章和第十一章论述了这部分研究内容。

五、组织行为学模型

组织行为学关注的是人在组织中的活动，主要关注与组织绩效有关的活动。根据组织行为学的研究对象，它主要包括三个层面。

(一) 个体行为

组织是由人组成的，个体带着他的传记特点、个性、价值观等要素加入到组织当中，通过知觉、学习等实现个体水平的决策，通过人与人的沟通为组织目标服务。

(二) 群体行为

个体在组织中很少单独工作，必须通过相互协调，实现合作完成使命。此时由个体组成的群体的各个方面如群体构成、群体规范、群体角色、工作团队等直接影响到群体的绩效。

(三) 组织行为

组织行为学不仅关注组织中的个体与群体行为，而且对组织整体的运作也是组织行为学研究的目标。因为社会环境变化、制度变迁、技术革命都影响组织行为，从而导致组织变革及组织发展。

以上三个层面中，人的行为既有许多共同点，又有明显的差异性。影响人们行为和决策的因素侧重点也各有不同，但又相互关联，相互作用，共同对人的行为、群体的行为产生影

响,对组织的生产率、缺勤率、流动率和工作满意度产生影响。其关系可见图 1-2 组织行为学模型。

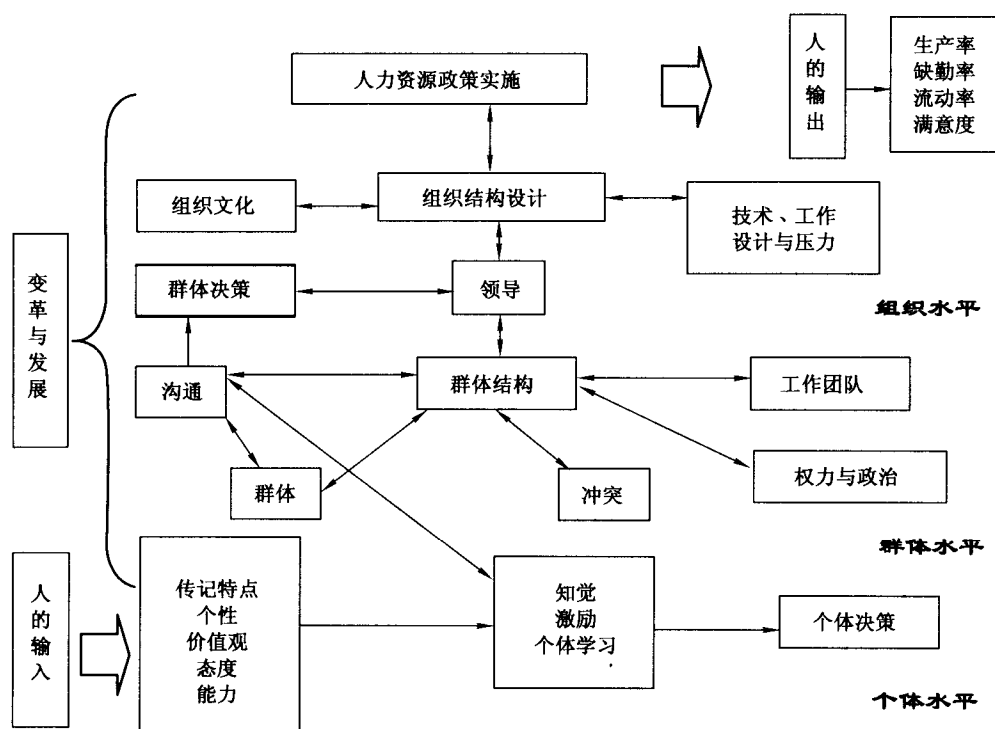


图 1-2 组织行为学模型

第二节 组织行为学的产生与发展

组织行为学的产生与发展是随着心理学的成熟与管理学的发展而逐渐产生、发展并成熟起来的,它与管理学的发展息息相关。它的发展历程大致经历如下几个阶段。

一、20 世纪以前的萌芽时期

人类在远古时代的生存环境是十分严酷的,人们从早到晚在简陋的生产条件下劳作以求生存,他们没有时间去考虑改善工作条件。随着工业革命时期的到来,人们创造的物质产品越来越丰富,工人在工资、工时、工作满意度等方面开始有了自己的要求。1825 年,罗伯特·欧文(Robert Owen)提出要注意雇员的需求,他拒绝使用童工,提醒工人注意卫生并改善工作条件,因而他被称为“人事管理之父”。1835 年,安德鲁·尤里(Andrew Ure)在其《机器制造哲学》一书中指出,在机械制造中除了机械技术和商业两个要素之外,还应加入人的因素。他们的这些做法虽没有被广泛认可和推广,但这些思想对于组织行为学的发展方向和界限的形成产生了一定的影响。

二、20 世纪初的科学管理时期

20 世纪初,大约在 1900 年至 1930 年间开始出现一般的管理理论,涌现了一批为管理的发展及组织行为学的诞生做出贡献的管理学家,其中最具代表性的有美国的泰勒(Frederick W. Taylor)、法国的法约尔(Henri Fayol)、德国的韦伯(Max Weber)等。

泰勒指出要提高劳动生产率,不但要有最精良的机器,而且还要训练工人,使之掌握操作这种机器的最优化方法。在他的影响下,美国 1923 年成立了美国人事管理协会,随后改组为以关心工商企业中人的因素为宗旨的美国管理协会。

法约尔指出所有管理者都执行五项职能:计划、组织、指挥、协调、控制,并归纳了 14 条管理原则(参见参考知识 1-2),其中的许多思想现在仍然被广泛传授和使用。

韦伯提出了官僚结构的理想组织类型。这种组织类型有如下特点:劳动分工、明确的等级制度、详细的规章制度、超越个人情感的人际关系等。

这一时期的特点是管理上重视对物的管理,忽视对人的管理;强调工作效率,忽视员工需求;重视外在的物质激励,不重视内部的心理激励。

【参考知识 1-2】 法约尔的 14 条管理原则

- (1) 工作分工:通过专业化提高雇员工作效率来增加产出量。
- (2) 职权:管理者必须能够发布命令。职权与责任相伴。
- (3) 纪律:雇员必须服从和尊重组织的规章制度。
- (4) 统一指挥:每个雇员只应接受一个上级的命令。
- (5) 统一指导:组织内部拥有相同目标的每个群体只能由一个管理者用一种计划来指导。
- (6) 个人利益服从整体利益:任何雇员或群体的利益都不能超越整体的组织利益。
- (7) 员工报酬:工人必须为他们的工作享受公平的薪资待遇。
- (8) 集权:集权是下属参与决策的程度。决策关键在于寻求每一情境下的最佳集权化程度。
- (9) 等级链:沟通必须遵循职权从高到低的等级链。如果等级链引起迟滞,在各方同意和上级知悉的条件下可以进行交叉沟通。
- (10) 秩序:人员和物料在恰当的时间处于合适的位置。
- (11) 平等:管理者应对下属保持善意和公平。
- (12) 人员任期的稳定性:高流动率会造成低效率。管理者应制定有序的人事计划,确保当职位出现空缺时能找到替代者。
- (13) 主动性:在被允许参与制定和执行计划时,雇员会很努力地去完成工作。
- (14) 团队精神:宣传团队精神将会在组织中建立和谐与统一。

三、20 世纪 30~60 年代的行为科学管理

20 世纪 20 至 30 年代,美国科学院及哈佛大学心理学教授梅奥(George E. Mayo)从学术上探讨了员工在工作中的行为。他和他的助手先后派实验小组到美国西方电器公司的霍桑工厂进行实验,历时 8 年,分别进行了照明实验、福利实验、群体试验、谈话试验等,指出组织是一个社会系统,管理应该重视人的因素,重视人的社会需要和心理需要以及人际关系的

改善等。20世纪50年代以后受梅奥及其霍桑实验(见参考知识1-3)的影响,掀起了研究和关心人际关系学的热潮。20世纪60年代麦格雷戈(Douglas McGregor)、沙因(E. Schein)等人提出了多种人性假设理论,力图解释人的行为规律和特征。在这一时期,一些美国大学的管理学院和研究生院的教师成立了组织行为学研究小组,确立了组织行为学研究课题,从此这一名称沿用至今。

这一时期的特点是管理上重视对人际关系的研究,重视员工社会心理需要的满足,从而促进了工作绩效的提高。

【参考知识 1-3】 霍桑实验

霍桑实验是心理学史上最出名的事件之一。实验在美国西方电器公司所属的霍桑工厂进行。

霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂,具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但工人们仍愤愤不平,生产成绩很不理想。为找出原因,美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究。

霍桑实验共分四阶段。

(1) 照明实验

当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点,认为影响工人生产效率的是疲劳和单调感等,于是当时的实验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳,使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现,照明度的改变对生产效率并无影响。具体结果是:当实验组照明度增大时,实验组和控制组都增产;当实验组照明度减弱时,两组依然都增产,甚至实验组的照明度减至0.06烛光时,其产量亦无明显下降;直至照明减至如月光一般、实在看不清时,产量才急剧降下来。研究人员面对此结果感到茫然,失去了信心。从1927年冬起,以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来,继续进行。

(2) 福利实验

实验目的总的来说是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现,不管福利待遇如何改变(包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等),都不影响产量的持续上升,甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

后经进一步分析发现,导致生产效率上升的主要原因如下:① 参加实验的光荣感。实验开始时,6名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话,她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。② 成员间良好的相互关系。

(3) 访谈实验

研究者在工厂中开始了访谈计划。此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题做出回答,但这种规定好的访谈计划在进行过程中却大大出乎意料,得到意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈,工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点,及时把访谈计划改为事先不规定内容,每次访谈的平均时间从30分钟延长到1~1.5个小时,多听少说,详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多,工人的产量大幅提高。

工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,无处发泄,访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅,士气提高,使产量得到提高。

(4) 群体实验

梅奥等人在这个试验中选择 14 名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想,实行这套奖励办法会使工人更加努力工作,以便得到更多的报酬。但观察的结果发现,产量只保持在中等水平上,每个工人的日产量平均都差不多,而且工人并不如实地报告产量。深入调查发现,这个班组为了维护他们群体的利益,自发地形成了一些规范。他们约定,谁也不能干的太多,突出自己;谁也不能干的太少,影响全组的产量,并且约法三章,不准向管理当局告密,如有人违反这些规定,轻则挖苦谩骂,重则拳打脚踢。进一步调查发现,工人们之所以维持中等水平的产量,是担心产量提高,管理当局会改变现行奖励制度;或裁减人员,使部分工人失业;或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一试验表明,为了维护班组内部的团结,可以放弃物质利益的引诱。由此提出“非正式群体”的概念,认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己特殊的行为规范,对人的行为起着调节和控制作用。同时,也加强了内部的协作关系。

四、从 20 世纪 70 年代至今的权变管理时代

从 20 世纪 60 年代开始,受到数学、计算机技术、权变思想等的影响,组织行为学者意识到没有哪一个理论、模式、措施在所有的情境中都能够行得通。特定理论方法的有效性取决于具体的管理情境。如受系统论、控制论、信息论的影响,管理科学将组织视为一个由多个子系统组成的开放的系统,将组织管理归结为简单明了的、能够用数量表示的工作目标和工作成果,主张用数学模型来解决管理问题。

1980 年以后,由于跨国公司的发展与组织变革的深入,管理理论开始重视组织文化建设、知识创新管理、战略管理等思想。管理者主张从组织内外的关键因素和互动关系以及时间发展阶段的整体的、动态的观点出发,制定管理措施,塑造员工行为。

这一时期的特点是管理上重视权变思想,既要重视组织的具体内部环境,又要重视外部的社会、经济、文化环境,更应重视组织内外部环境的有机结合,以提高组织适应环境的能力,在竞争中长期生存并发展壮大。

第三节 有关人性假设理论

组织制定什么样的制度,采用什么样的管理方法,建立什么样的组织结构,都与如何看待人性有关。为了理解人的复杂性,管理学家沙因(E. Schein)、麦格雷戈(Douglas McGregor)等提出了多种人性假设理论,解释人的行为规律和特征。

一、“经济人”假设

这种假设起源于享乐主义的哲学观点和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论,认为人的行为在于追求本身的最大利益,工作的动机是为了获得劳动报酬。美国工业心理学家麦格雷戈将它概括成 X 理论。

X 理论认为,多数人天生是懒惰的,都尽可能逃避工作;他们没有雄心壮志和负责精神,宁可期望别人来领导和指挥;他们对组织的要求与目标不关心,只关心个人,其个人目标与组织目标相矛盾;他们缺乏理性,不能自律,容易受他人影响;他们工作的目的在于满足基本

的生理需要与安全需要。只有少数人是勤奋、有抱负、富有献身精神的,他们能自己激励自己、约束自己,这些人应当负起管理的责任。

著名的泰勒制就是“经济人”假设、X理论的具体体现。泰勒以“时间—动作”分析为出发点,只考虑提高劳动生产率,无视工人的情感,主张管理者与生产工人严格分开,反对工人参与管理。

我国至今仍有不少企业沿用这种落后的管理方式,特别是在加工贸易型的三资企业。

“经济人”假设要求管理人员的职责和管理方式为:

- (1) 管理的重点是提高劳动生产率。
- (2) 运用职权发号施令,使员工服从。
- (3) 严格的组织规范和工作制度。
- (4) 用金钱来激励调动人的积极性,对消极怠工者给予严厉的惩罚。

二、“社会人”假设

这种假设起源于著名的霍桑实验。霍桑实验的结果表明,工人不是机械的、被动的机器,而是活生生的人;不是孤立的个体,而是复杂的社会系统的成员。因此把重视社会需要与自我尊重需要而轻视物质需要与经济利益的人称为“社会人”,其基本要点如下:交往需要是人们行为的主要动机,是人与人之间形成认同感的主要因素;人际关系的影响力超过管理措施和奖励的影响力;领导者应满足员工归属、交往和友谊等社会需要,这些需要得到满足,工作效率才会提高。

“社会人”假设要求管理者不能仅考虑如何完成工作,还要关心、体贴、尊重员工,建立融洽的人际关系,提高组织士气;对员工奖励尽量采取集体奖励,不宜采取个人奖励;管理人员应从监督者变为上下级间的中介,鼓励交流、沟通,经常倾听员工意见,并向上级呼吁。

三、“自我实现人”假设

“自我实现人”假设源于马斯洛的需求层次论、阿吉雷斯的成熟不成熟理论及麦格雷戈的Y理论。这些人认为人生来就是勤奋的。如果没有不良条件的限制,运用体力和脑力从事工作,如同游戏和休息一样自然。外来的控制和惩罚的威胁并不是促使人为实现组织目标而努力的惟一方法。人在达到自己所承诺的目标过程中,是能够自我约束、自我控制的。如果给以机会,职工会自愿地把他们的个人目标与组织目标结合成一体。职工在适当条件下不但能够接受责任,而且会追求责任。逃避责任、缺乏雄心和强调安全是经验的结果,而不是人的天性。许多职工都具有解决组织问题的想像力、独创性和勤奋精神。在现代工业生活的条件下,一般职工的智慧潜能只被用了很少一部分。

根据此假设,管理的重点是创造一个有利于发挥人的潜能的工作环境;管理者的职能应从监督、指挥转变为帮助人们克服自我实现过程中遇到的障碍。激励方式应从外在激励改变为内在激励。外在激励来自经济收入、人际关系等;内在激励来自工作本身,如工作的挑战性、成就感等;在管理制度上应给予工人更多的自主权,让工人参与决策,分享权力。

四、“复杂人”假设

“复杂人”的假设是在20世纪60年代末、70年代初由埃德加·沙因(E. H. Schein)等人