

21世纪管理学教材

窦胜功 张兰霞 卢纪华 编著

组织行为学教程

Organization Behavior
Textbook



清华大学出版社

21世纪管理学教材

窦胜功 张兰霞 卢纪华 编著

组织行为学教程

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书分个体行为篇、群体行为篇、领导行为篇和组织行为篇四部分,分别介绍了个体行为规律及激励理论与方法,团体行为规律及团队建设,领导理论及其新发展,组织变革、组织发展与组织设计、虚拟组织。本书特别介绍了许多组织行为与管理的新理论、新理念和新方法,对读者具有重要的指导意义和参考价值。

本书主要适用于普通高等院校管理类专业的本科生,也可以作为硕士研究生、MBA(EMBA)的参考教材及各级各类党校、干校(职业经理人)的培训教材和从事人力资源管理人员的参考读物。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学教程/窦胜功,张兰霞,卢纪华编著. —北京:清华大学出版社,2005.9
(21世纪管理学教材)

ISBN 7-302-11442-0

I.组… II.①窦… ②张… ③卢… III.组织行为学-高等学校-教材 IV.C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第083362号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编:100084
社 总 机:010-62770175 客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:杜春杰
文稿编辑:张志强
封面设计:源大设计工作室
版式设计:王慧娟
印 装 者:北京嘉实印刷有限公司
发 行 者:新华书店总店北京发行所
开 本:185×260 印张:19.5 字数:440千字
版 次:2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷
书 号:ISBN 7-302-11442-0/F·1227
印 数:1~5000
定 价:26.00元

前 言

组织行为学是综合运用与人的行为有关学科的知识,系统研究工作组织中人的心理与行为的规律,从而预测、引导和控制人的行为,以实现组织目标的科学。随着形势和管理实践的不断发展,这门学科从理论到实践,从国外到国内,都在迅速地发展,并从深度和广度两个方向出现了以下发展趋势:

- 组织行为学中“组织”的含义在不断扩大;
- 组织行为学中“行为”的含义在不断变化;
- 组织行为学中有关概念的研究,诸如胜任力、工作承诺、组织承诺等更加深入和细化;
- 组织行为学与其他学科的交叉融合进一步加强;
- 组织环境的变化,诸如信息技术飞速发展、知识经济和网络经济日益兴起、全球经济一体化、政治一体化、文化一体化、企业间竞争日益激烈、行业结构日益分化、员工向多元化发展、企业面临越来越多的社会责任等,越来越呈现复杂和动态特点。

这些变化都对组织行为学提出了新的研究课题。鉴于这种新的形势,本书作者认真总结多年来在 MBA、EMBA、硕士研究生、本科生教学以及各级各类党校、干校(职业经理人)培训经验和社会实践的基础上,借鉴并吸取现有的国内外许多学者的大量新的研究成果,力求编写出一本实用性强又具有现代气息的新教科书。其编写的具体分工是:第一章、第二章、第三章、第十一章由卢纪华执笔,第四章、第五章、第六章、第九章、第十章由窦胜功执笔,第七章、第八章由张兰霞执笔。最后,由窦胜功统编定稿。

本书中借鉴和吸取了国内外学者大量研究成果,谨致以最诚挚的谢意!另外,为方便本书的教学使用,本书另配有电子教案课件。

由于时间紧迫和水平有限,书中难免存在不妥与疏漏之处,恳请同行与广大读者予以批评指正。

东北大学对本书的出版给予了资助,清华大学出版社对本书的出版给予了热情帮助,在此,谨表示衷心地感谢!

编著者

2005 年 7 月于东北大学

使用指南

一、教材特色

本书的定位是提供一本适合经济管理专业学生使用的专业基础课教材，因此，使用范围比较广泛，既可以作为本科生教材，也可作为硕士研究生、MBA（EMBA）的参考教材，还可以作为各级各类党校、干校（职业经理人）的培训教材。

本书的编写设计旨在让经济管理专业的学生既能把握组织行为与管理的基本体系、内容和实际操作方法，又能与自己所学的经济管理知识联系起来思考一些问题。为此，本书呈现出与传统教材以及现有同类教材不同的三个特色：

1. 在结构上，本书根据我国工商企业管理的实际，特别是总结作者多年来的教学与社会实践经验，将全书内容分为个体行为、群体行为、领导行为和组织行为四篇。个体行为篇介绍了个体行为规律、个体行为激励的理论与方法；群体行为篇介绍了群体行为与群体心理规律，群体行为动力，群体人际关系与团队建设；领导行为篇介绍了领导素质，领导的有关理论以及领导艺术；组织行为篇介绍了组织设计、变革与发展、组织效率、组织发展的新趋势以及虚拟组织等。本书体系完整、简洁、明快、严密。

2. 在写作思路，本书体现出理论、规则、实际操作与案例的有机结合。以理论解释规则和操作，以案例来理解规则的适用，并突出讨论一些工商企业组织行为与管理中的实际问题，以加深对理论和规则的理解与把握。

3. 在内容上，本书在传统注重组织行为与管理的基础上，更注重组织未来发展变革的新趋势，如虚拟组织以及组织效率等，这些内容与同类教材相比都具有自身的特色。

二、使用说明

现代教育理念既重视和鼓励学生系统理论知识的学习，更注重培养学生的创新性和批判性思维，这对教学提出了新的挑战。因为教学不仅仅是单纯的知识传输，更需要启发和引导学生深入理解和分析问题，培养新型的思维方式。鉴于此，本书在系统地介绍了组织行为与管理的理论、原则、内容、方法之外，还设计了专题案例以及思考题来帮助学生拓展思维。

1. 理论。理论告诉我们组织行为开发与管理背后的原因，有助于我们对现行组织行为与管理制度进行评价，对未来的组织行为与管理做出预测。理论来源于实践，又高于实践、指导实践，真正有益于实践并指导实践的是理论。因此，学生必须具有扎实的专业基础理论知识。组织行为与管理是技术与人文相融通的学科，随着时代和实践的发展，许多新颖的理论不断涌现出来。作者本着与时俱进的态度在本书中介绍了许多新理论。教师在

使用时可以根据教学需要有针对性 and 选择性地讲解本书中涉及的诸多理论。

2. 专题案例。本书的一个突出特点是教学案例贯穿全书。这些案例是从几十个案例当中精选出来的,多是突出理论前沿问题或集中分析焦点问题。这些案例为学生铺垫了一个真实的环境,帮助学生用所学的组织行为与管理的理论、规则来应对现实问题,分析和解决现实问题,同时又经由现实问题反思现有概念、理论和规则的不足,帮助他们形成、完善和提升从实践中归纳、提炼、升华出新理论的意识。

3. 思考题。因为本课程通常是在大学三年级或四年级才开设的一门专业基础课,学生已有了大量先修课程的知识,所以,一般都有能力做到识别学习重点。教师在课堂上也可以根据自己的教学计划告诉学生应掌握的重点。因此本书设计了一些复习思考题让学生预习或复习时使用。有的思考题是基于教材内容的引申性话题,可以促进学生在学习之后举一反三,并且跟踪理论和实践发展的最新动态;也有部分题目是检验学生能否利用所学的理论知识来解决实际问题的。教师可以将这些题目作为作业题、辩论题、课堂讨论题、小组研究题等使用。

三、教学建议

在教学时间方面,本书适合用于两(40学时)到三(60学时)个学分的教学。

在教学对象方面,本教材适用范围比较广泛,既可以适用于本科生,也可以适用于硕士研究生、MBA(EMBA),还可以适用于各级各类党校、干校(职业经理人)培训。

当教学对象为本科生时,建议对本书作全面性的较为细致的讲述,以帮助学生形成一个完整的学科体系。建议教学突出对学生思维深度和广度的训练,鼓励学生侧重于对组织行为与管理的基本理论、原理、操作方法的理解与把握,并学会应用,鼓励他们多问、多想、多发言。鉴于本科生缺乏社会实践经验环节,所以要注意避免学生思路过于分散和脱离实际,通过评论、建议和提醒来适当引导他们集中于对最本质问题的思考上。

当教学对象为MBA(EMBA)学生时,一方面这些学生大都有着较丰富的实践经验,另一方面他们学习的目的是侧重于实际应用。因此,建议教师在教学时间的分配上有所侧重,对于与工商企业管理密切相关的部分,如工作激励、群体动力、群体人际关系、团队建设、领导行为、领导艺术、组织设计变革与发展、组织效率等可相应增加授课时间,也可适当补充一些与企业管理有关的案例。在教学时,不妨鼓励学生将所学的理论规则与管理实践结合起来思考,比如让学生在课堂上结合本企业的实际做专题演讲和实际操作练习。

如教学对象为非MBA的经济管理类研究生,由于这些学生和MBA学生相比更加侧重于研究,教师可适当侧重于一些理论性强的内容。例如,需要理论、期望理论、双因素理论、强化理论、公平理论、归因理论以及领导理论等。本书涉及的一些方面是比较基础性的,教师可根据教学需要增加一些有深度的阅读材料。教师可从本书或其他资料中筛选出一部分有一定研究价值的题目分配给学生,让他们分别进行专题研究,可作为作业,也可作为考试的一部分,研究成果可在课堂或课后进行交流。

如教学对象是各级各类党校、干校(职业经理人)学生时,因为这部分人大都是企业

的领导，有着长期丰富的实践经验，有着自己的独特见解，因此对他们来说，使用本教材应侧重于适应现代管理的前沿理论的讲解和传授，以提升他们的理论水平，开阔他们的理论视野；另外，尽管这一部分授课对象实践经验很丰富，但往往对实践经验背后的理论支持所知甚少，所以，应结合他们的实际工作介绍支持性理论，以使他们今后的工作在理论指导下更加自觉与主动。又因为他们的学习时间往往较短，难以做到系统、全面地讲解，所以，最好是在事先调查授课听众情况的基础上，根据他们的实际需要，有选择性地、专题性地讲解，这样效果会更好。

编著者

2005年7月

本书配套电子教案的获取方式

为了感谢选购本书的相关院校教师对我们的支持，同时方便教师的教学，我们专门制作了与本书配套的电子教案，供使用本书作为教材的老师们使用。

当一次性购买本书 50 本以上，请认真填写本书教师建议反馈表，并将购书发票复印一份，在空白处写上您的 E-mail 地址，然后将此复印件随本书教师建议反馈表寄至以下地址，我们将免费将电子教案发给您。

邮寄地址：北京清华大学校内清华大学出版社白楼 202 室

邮 编：100084

收件人：《组织行为学教程》编辑部 收

注意：

(1) 请务必在信封上注明：“《组织行为学教程》电子教案申请”等字样，以方便工作人员辨别。

(2) 发票上一定要注明卖书单位的详细联系电话，以供求证。凡发票上无卖书单位的详细联系电话，或字迹模糊不清者，恕不办理。

(3) 在发票复印件的空白处一定要写上您的 E-mail 地址，以便我们及时将电子教案发给您。

购书咨询请致电：

010-62791976-266

邮购本书请参见：

清华大学出版社购书咨询 (<http://www.tup.tsinghua.edu.cn/Bbs/default.asp>)

目 录

第一章 组织行为学导论.....	1
第一节 组织行为学的概念和研究内容.....	1
第二节 组织行为学的产生与发展.....	3
第三节 研究组织行为学的意义.....	16
第四节 组织行为学面临的挑战与机遇.....	18
第五节 组织行为学的研究方法.....	21
复习思考题.....	25
案例.....	26

第一编 个体行为

第二章 个体心理与个体行为.....	30
第一节 个体行为规律.....	30
第二节 心理活动与个体行为.....	34
第三节 个性心理特征与个体行为.....	54
复习思考题.....	67
案例.....	68
第三章 激励与个体行为.....	70
第一节 激励概述.....	70
第二节 内容型激励理论.....	72
第三节 过程型激励理论.....	78
第四节 行为改造型激励理论.....	85
第五节 综合激励模型.....	89
第六节 正激励、负激励与去激励.....	94
第七节 激励理论的综合应用.....	96
复习思考题.....	104
案例.....	105

第二编 群体行为

第四章 群体概述.....	108
第一节 群体的概念.....	108
第二节 群体的类型.....	110

第三节 群体的结构.....	112
第四节 群体行为规律.....	113
复习思考题.....	117
案例.....	117
第五章 群体动力理论	120
第一节 群体规范与群体压力.....	120
第二节 群体意识与群体士气.....	123
第三节 群体冲突与沟通.....	124
第四节 群体决策与群体竞争.....	134
第五节 群体内聚力.....	138
复习思考题.....	143
案例.....	143
第六章 群体人际关系与团队建设	145
第一节 群体人际关系的概念与重要性.....	145
第二节 群体人际关系的特点与类型.....	146
第三节 影响群体人际关系的因素.....	148
第四节 群体人际关系分析.....	150
第五节 团队建设.....	152
复习思考题.....	158
案例.....	159

第三编 领导行为

第七章 领导与领导者	162
第一节 领导的概念与特征.....	162
第二节 领导影响力.....	166
第三节 领导者素质.....	169
第四节 领导原则与领导艺术.....	173
复习思考题.....	180
案例.....	180
第八章 领导理论.....	184
第一节 领导素质理论.....	184
第二节 领导行为理论.....	189
第三节 领导权变理论.....	195
第四节 领导理论的新发展.....	205
第五节 未来组织的领导模型.....	211

复习思考题.....	217
案例.....	217

第四编 组织行为

第九章 组织与组织理论.....	222
第一节 组织的概念与功能.....	222
第二节 组织理论.....	227
第三节 组织结构.....	232
第四节 组织设计.....	236
第五节 组织效率.....	248
复习思考题.....	252
案例.....	252
第十章 组织变革与发展.....	255
第一节 组织变革与发展的含义与动因.....	255
第二节 组织变革与发展的内容和方法.....	258
第三节 组织变革与发展的阻力及阻力的克服.....	262
第四节 组织未来发展的基本趋势与模式.....	264
第五节 学习型组织及其创建.....	267
复习思考题.....	274
案例.....	274
第十一章 虚拟组织——虚拟企业.....	282
第一节 虚拟企业概念的提出.....	282
第二节 虚拟企业的特点、构建条件及生命周期.....	284
第三节 虚拟企业的形式.....	286
第四节 虚拟企业与传统企业的比较.....	292
参考文献.....	297

第一章 组织行为学导论

组织行为学是管理学理论中的重要分支。它不是与其他管理理论同时产生的，而是管理科学理论发展到一定阶段才产生的，至今已有近百年的发展历史。它有自身的发展特点、研究内容和研究方法。

第一节 组织行为学的概念和研究内容

一、组织行为学的概念

组织行为学是运用系统分析的方法，研究工作组织中人的心理和行为的规律，从而预测、引导和控制人的行为，以实现组织既定目标的科学。

从这个概念中，我们可以体会以下几点：

1. 组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性

组织行为学既研究人的心理活动的规律性，又研究人的行为活动的规律性，是把这两者作为一个统一体来研究的。人的行为与心理是密不可分的，心理活动是行为的内在表现，行为是心理活动的外在表现，因此，必须把两者作为统一体进行研究。

2. 组织行为学的研究范围是工作组织中人的心理与行为规律

组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为规律，而是只研究工作组织范围内的人的心理与行为的规律。这种组织的范围包括：工厂、商店、学校、机关、军队、医院、农村等所有的工商企业、社会团体、事业单位以及国家机关等组织。研究这种组织中的人的心理和行为规律，不仅是研究单个人的心理和行为，而且还要研究聚集在一起的人的心理和行为规律。因此组织行为学又可以分为：个体心理与行为、群体心理与行为以及整个组织的心理与行为。

3. 组织行为学的研究方法是系统分析的方法

组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理和行为，而是运用系统分析的方法来研究它们。从系统观来看，把个体的人放在群体这个较大的系统中来研究，个体就是群体的子系统，而很多的群体又组成一个组织，因此，群体又是组织这个大系统的子系统。它们均自成系统而又相互密切联系不可分割。又由于它们都处在社会环境这个更大的系统中，相互联系相互作用，因此它们又都是社会环境的子系统。

4. 组织行为学的研究目的是预测、引导、控制人的行为，以达到组织既定的目标

组织行为学在掌握一定组织中人的心理和行为规律性的基础上，提高预测、引导、控制人的行为的能力，特别是采取相应的措施变消极行为为积极行为，以实现组织预期的目标，取得最佳的工作绩效。

二、组织行为学的研究内容

组织行为学是现代管理科学和行为科学发展过程中派生出来的一门综合性、边缘性学科。它的研究对象主要是人的行为激励、探索人的行为规律、提高激励人的心理和行为的各种途径与技巧,以达到最大限度地提高组织管理效能的目的。组织行为学研究的主要内容有:

1. 个体心理与行为

所谓个体心理,确切地说是个体的社会心理,即个体在特定的社会部门或组织系统中,因其所处的角色地位而表现出的心理现象。个体心理包括个人行为的发展过程、态度、个性、价值观以及自我意识的发展、社会认知的确定、人格特征的形成等。个体行为则是指处于组织环境中的个人的所作所为。组织行为学研究个体行为的共同规律,目的在于对它进行引导和控制,使之符合组织目标。或者说,通过对个体心理与行为的研究,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。

2. 群体心理与行为

组织中的人们总是处在一定的关系之中,这些关系又表现为亲近或疏远的不同程度,并呈现为不同的群体。要有效地达到管理目标,就必须研究群体心理与行为,包括群体心理的特征、群体的凝聚力、群体的合作与竞争、群体的冲突与沟通以及群体中的人际关系等,使管理者能掌握群体行为形成的原因,并对之进行有效的协调与控制。

3. 领导心理与行为

领导行为是影响组织、群体和个体行为,进而影响组织生产或工作效率的一个关键因素。虽然领导者作为普通个人,领导班子作为一般群体,有其一般性规律,但在管理活动中,由于他们的特殊地位、角色身份、职责与功能,决定了他们的特殊性和重要性,有必要专列课题来研究。领导行为研究的内容主要包括领导功能、权威与影响力、领导者素质与领导者选拔、领导行为等问题。领导行为研究的目的在于为领导者的选拔、培训与考核提供理论依据,为提高领导艺术水平和领导效率服务。

4. 组织行为与组织效率

组织行为直接关系到组织自身的生存和发展。同时,组织又是个体和群体实现某种目标的工具,组织状况直接影响个体或群体的行为效率。因此,对于组织行为的研究具有十分重要的意义。组织行为研究的内容主要包括组织结构、组织设计、组织决策、组织文化以及组织变革与发展等问题。组织行为研究的目的在于:分析组织结构、管理体制、组织文化对组织成员心理和行为以及组织效率的影响,以期形成良好的组织气氛,促进组织管理效率的提高;探索组织变革、组织发展的原则和模式,促进组织不断完善和发展。

三、组织行为学的学科性质

组织行为学作为一门学科,具有其自身的特点。

1. 组织行为学的跨学科性

组织行为学是以行为科学(主要指心理学、人类学、社会学)、管理学(主要指人事

管理学、组织管理学)的概念、理论、模式和方法为主要知识基础,同时吸取了政治学、经济学、历史学、生物学、生理学等社会科学和自然科学中有关论述人类行为、心理的内容,充分体现了这门科学的跨学科性。

2. 组织行为学的层次性

从系统观来分析,组织行为学的研究对象可分三个层次:组织中的个体行为,包括知觉、学习、个性、价值观、态度、动机和挫折等;组织中的群体行为,包括群体的形成、类型、动力、特征、规模、群体建设和群体决策等;从整个组织角度研究成员的行为,包括领导、权力、沟通、冲突、组织结构设计、组织发展与变革以及研究外部环境组织的相互关系,包括环境的变化、环境对组织的影响、组织对环境的反作用等。

3. 组织行为学的两重性

这是组织行为学最为突出的一个特点。两重性并不意味着缺乏科学性,它的两重性来自下列两个方面:

(1) 多学科性

组织行为学的研究内容既涉及普通心理学、生物学、生理学等不具有阶级性的自然科学,又涉及社会学、社会心理学等明显有阶级性的社会科学。

组织行为学的研究对象“人”是具有两重性的。无论是个体的人还是群体的人,把人作为劳动力和作为人与人的关系是具有不同性质的两个问题。一方面把个体和群体作为生产力的一个要素,即作为劳动者来研究,是没有阶级性的,也就是说通过劳动者的劳动不断创造出物质产品,发展了社会生产力。另一方面,不管是个体的或群体的人决不能孤立存在,总是在一定社会环境中相互联系相互影响中存在的,因此人不仅具有一种生产力的最活跃的要素—劳动者—这种自然属性,而且还具有一种人与人关系中的社会人的属性。调整这种人与人的关系则属于调整和完善生产关系的问题。鉴于不同社会制度下的生产关系的性质不同,所以组织行为学所研究的人又具有社会属性。

(2) 管理的两重性

一方面作为对人们共同劳动的协调和指挥,这是管理的一般性和共性,反映了社会化大生产的共同规律,是人类生产实践中形成的共同文明成果。这种管理的共性方面不受社会制度的制约,不管资本主义的还是社会主义的社会化大生产都需通过协调和指挥来进行管理。另一方面,管理又是一种监督劳动。这种监督劳动是一种社会属性的职能,不同的社会制度是不一样的。这种管理的两重性,也就决定了专门研究管理领域内人的心理和行为规律的组织行为学也具有两重性。

对这种两重性的分析,使我们清楚地看出组织行为学除了不同的社会制度下具有不同的阶级性外,还具有一切社会具有的共同的科学性方面,而后者也正是我们可以吸收和借鉴的。

第二节 组织行为学的产生与发展

任何一门科学都不是某位哲人主观臆造出来的,而是有一个漫长的萌芽、产生与发展的历史过程。组织行为学的产生和发展,也经历了一个漫长的理论准备和实际应用的演变

过程，具有丰富的理论基础。

组织行为学作为科学理论经过了“近代管理理论”、“人群关系学说”、“行为科学”三个阶段，同时吸取了其他科学理论的内容（见下图），使组织行为学更加充实、丰富。

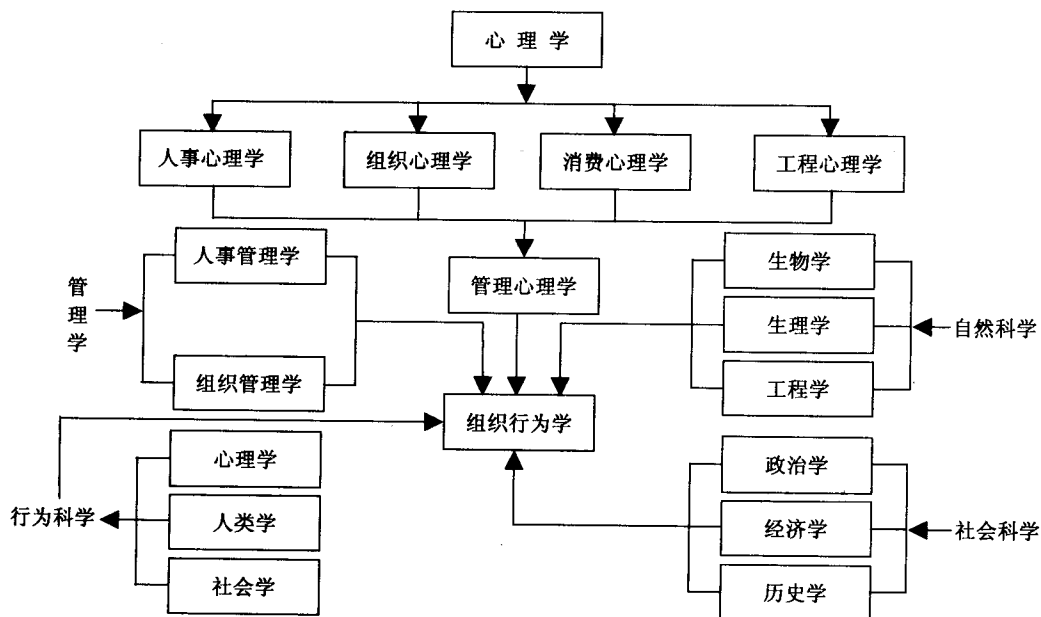


图 组织行为学理论基础

一、近代管理理论

近代管理理论的发展为行为科学的萌芽奠定了基础。

1. 理论先驱们的贡献

(1) 亚当·斯密 (1723—1790)。1776年3月，亚当·斯密的《国民财富的性质和原因的研究》（以下简称《国富论》）一书出版，立即震动了国内外学术界。该书不仅建立了资产阶级古典政治经济学的殿堂，而且成为马克思创立政治经济学的主要理论来源，同时为近代管理理论的产生提供了极其重要的理论准备。《国富论》中第一次提出了劳动分工的观点，并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。劳动分工理论对于管理理论的发展起到了十分重要的作用，后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论，都与斯密的这一学说有着“血缘关系”。斯密有句名言：“请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西。”斯密认为：人们在经济活动中追求个人利益，正因为每个人都有利己主义，所以，每个人的利己主义又必然被其他人的利己主义所限制，这就迫使每个人必须顾及他人的正当利益，由此而产生了社会利益，社会利益正是以个人利益为立脚点的。这就是所谓“经济人”观点，后来成为整个资本主义管理的理论基础。“胡萝卜加大棒”的管理方式便是在这种理论上产生的。

(2) 罗伯特·欧文(1771—1858)，英国著名的空想社会主义者。罗伯特·欧文是一位被人们遗忘了的管理大师，在以往所有的管理学论著中，他都是名不见经传的。然而最近几年来，他的管理实践和管理理论却得到了越来越多的有识之士的重视。欧文在企业管理实践中，对于影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究，提出人是“有生命的机器”的观点。他认为，既然对于没有生命的机器予以保养，能提高生产率，那么，给予有生命的机器以同样的保养，其丰硕成果是可想而知的。欧文嘲笑同行的制造商，说他们不懂工厂管理中人的因素的重要性，指责他们宁愿花大笔钱购买最好的机器，而不愿以稍高的一点代价购买劳动；宁愿把时间用来改进机器，使劳动专业化和开支减少，而不愿意对人力资源进行投资。他说，如果把钱用来改善劳动者的条件的话，那么，它给你带来的收益将不是5%、10%或15%，而是50%，甚至100%。他还说，对人所表示的关心，有助于减轻“人类苦难的积聚”。企业管理中没有对人的关心，长期获取丰厚的利润将是困难重重。因此，欧文在管理企业中能注意灵活稳健的人事政策和处事方法。在管理中重视人的作用和地位，欧文可以说是最早的一个。

(3) 查尔斯·巴比奇(1792—1871)。在亚当·斯密对劳动分工进行分析的基础上，他进一步对专业化的有关问题展开研究，1832年发表了《机器与制造业的经济学》一文，指出劳动分工可以缩短学会操作的时间，可以节约变换工序所费的时间；可以促进专用工具和设备的发展等。他根据对制造程序和工作时间的研究成果，提出了以专业技能作为工资与奖金基础的原理，成为后来“科学管理”的理论基础。

(4) 汤恩。美国人汤恩1886年发表的《作为经济学家的工程师》一文直接点燃了“管理运动”的火星。他指出：管理问题同工程技术一样重要。这个重要的论点当时没有得到应有的重视。随着工业大规模的发展，经营管理面临种种复杂问题。以往的管理者即工厂主，凭个人经验实行管理，已远远不能适应生产发展的要求了。管理一个大的企业，一个系统，需要有专门才能的职业管理人员，建立各项负责制，代替资本家的个人管理。汤恩认为，管理应当做为是一门专门的学问，从工程技术领域中独立出来，有管理才能的人，应该经过生产技术和行政事务两个方面训练，并在具备经验的人员中选拔。

2. 科学管理的诞生

弗雷德里克·泰勒(1856—1915)是整个科学管理运动的灵魂，被誉为“科学管理之父”。

弗雷德里克·泰勒出生在美国费城一个富裕的律师家庭。还在青少年时代，他就醉心于科学研究，充满着革新和创新精神。当时，律师被认为是崇高的职业，父亲对他寄予厚望，要他继承衣钵，成为光宗耀祖的著名律师。泰勒虽不负所望，考入了哈佛大学法学院，但不幸因眼疾和神经性头痛而中途辍学。面对挫折，泰勒毫不妥协，决心开辟新路。从1875年开始，他到费城一家水力机械厂做了四年艺徒，后转入费城米德维尔钢铁公司当技工。由于他勤奋工作，在管理方面崭露头角，六年之内便得到了闪电般的提升，从工长、车间主任、主任机械师，一直升到公司总工程师，在此期间他不仅通过自学获得了斯蒂文斯工艺学院机械工程学位，更主要的是积累了丰富的管理经验，这使他得以对工资制度、作业分析、工时测定、生产进度、车间组织、人员选择等一系列有关管理的基本问题，进行了深入研究和大量的试验。通过长期的管理实践，泰勒总结出了侧重研究车间生产活动的管

理原理和方法，先后发表了《计件工资制》、《工厂管理》以及《科学管理原理》等论著。1911年，《科学管理原理》一书的面世标志着科学管理从此诞生。

什么是“科学管理”？泰勒说：“科学管理不过是一种节约劳动的手段而已，也就是说，科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已，这种手段并不会大量增加比工人现在更重的负担”。具体来说，包括两个方面的内容，一是怎样提高管理人员的工作效率，二是怎样提高工人的劳动生产率。在生产组织方面强调建立各级责任制，企业的管理者应当负起管理职责，而不是企业主。在工资支付方面制定“级差计件工资制”，明确规定方法工作，超过标准定额，以高工资率计件，以资奖励，否则一概以低工资率计件。这种管理方法不仅大大刺激了工人劳动生产率的提高，而且也大大增加了企业主的利润收入。泰勒的一生，花了大量精力来研究如何提高效率，因此，许多人称赞他“在效率这条大河里游若蛟龙”。

同时，泰勒认为一切管理问题都能够而且应该采用科学方法，主张一切工作方法都应该通过考察并由管理人员决定。他把管理的职能概括为四点：① 搜集、分析、整理企业所有的经验数据，制定和不断完善科学的工作方法。② 对工人进行严格的挑选和培训，充分发挥他们的潜力。③ 在工人和管理人员之间培养合作精神，确保工人按规定方法努力工作。④ 在管理人员和工人之间进行明确适当的分工，使管理任务的完成有保证。

对泰勒的管理理论与实践，列宁曾深刻地指出：泰勒的科学管理，一方面是为资产阶级服务的，是榨取工人血汗的制度；另一方面，它又是一系列最丰富的科学成就。所以他号召苏维埃俄国要研究泰勒制度，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。泰勒于逝世前3周在克列夫兰广告俱乐部发表了一次演说。他在演说中对于自己取得成绩是这样评估的：“我的理论决非万应灵丹，更非最终真理。科学管理的每个步骤，从来就是一种演变，而不是一成不变的刻板理论，随着实践的发展，我的理论也必将被后人所突破、修正，甚至推翻，我随时准备抛弃自己的任何理论和方法，而支持新的更为科学的理论和方法。——这并不是我的悲哀，而是我的最大欣慰。因为，这是科学发展的自然法则。”泰勒的这段“自我估价”，被后来许多有作为的管理学家铭记于心。

泰勒作为科学管理之父是众所公认的，但其科学管理的创立、传播和发展与他的一大批合作者和追随者的共同努力、支持是难以分开的。其中，特别是亨利·甘特、弗兰克·吉尔布雷斯夫妇、哈林顿·埃墨森等人，他们在不同的领域，进行了孜孜不倦、锲而不舍的研究，对科学管理运动作出了重大贡献。

(1) 亨利·甘特(1861—1919)，早年当过泰勒的助手。他在其代表作《工业的领导》(1916年发表)和《工作组织》(1919年发表)中，提出了工作进度原理，发明了用图解法来阐明计划，从而有可能较好地进行管理控制活动。这种图表被称之为甘特图表。它在X轴上表示计划的工作任务及其完成情况，在Y轴上表示所花费的时间。甘特图表可以说是现代的“计划评审技术(PERT)”的先驱，有的社会历史学家甚至把它看作是20世纪最重要的社会发明。但甘特的贡献并不止这些。他认为金钱不是刺激工人努力生产的惟一因素，并提出比泰勒“级差计件工资制”优越的“计件奖励工资制”，以“工作安全感”进一步激励工人更好地工作。这种制度在美国实行后取得了很大成功。

(2) 弗兰克·吉尔布雷斯(1868—1924)，被人誉为“效率的祭司”。他是瓦工出