

广西社会科学界联合会重点科普读物

5D48
B102

行为科学 与管理艺术

主编 / 叶永生

XINGWEI KEXUE

YU GUANLI YISHU



广西民族出版社

行为科学与管理艺术

主 编 叶永生

副主编 傅希恺 何品荣 黄少雄

阴常熹 刘益阳 魏 鹰

江苏工业学院图书馆
藏书章

广西民族出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

行为科学与管理艺术/叶永生主编. —南宁: 广西民族出版社, 2003.5

ISBN 7-5363-4461-9

I. 行… II. 叶… III. 组织行为学-研究
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 037214 号

XINGWEI KEXUE YU GUANLI YISHU

行为科学与管理艺术

叶永生

主编

责任编辑	尹福建 覃琼送	封面设计	玉荣奖
责任校对	葛 阳 黄松玉	版式设计	覃琼送
		责任印制	蓝剑风
出版发行	广西民族出版社 (地址: 南宁市桂春路 3 号 邮编: 530021)		
印 刷	广西地质印刷厂		
开 本	890×1240 1/32		
印 张	9.875		
字 数	240 千		
版 次	2003 年 6 月第 1 版		
印 次	2003 年 6 月第 1 次印刷		
印 数	1-5000 册		

ISBN 7-5363-4461-9/C·184 定价: 28.00 元

如有印装质量问题 请与本社调换

广西社会科学界联合会重点科普读物 编辑委员会

主 任 周国丰

副主任 许家康 张瑞枝 庞隆昌

成 员 （按姓氏笔画排列）

韦 胜 许家康 刘翠芳 张瑞枝 周国丰 庞隆昌

广西行为科学丛书编委名单

主 任 叶永生

副主任 王允光 陈开铭 刘益阳 梁 震

梁 毅 何品荣 傅希恺 雷敬宏

黄少雄 阴常熹 张嘉莎 马声宏

委 员 李桂岩 卿 臻 韦作分 王忠智

蒋汉伦 徐慧娟 刘润中 蒙智扉

谢代基 李舜清 陈佩珍 蒋芳春

林祖媛 周桂萍 魏 鹰 覃 明

内容简介

本书是广西社会科学界联合会重点推出的科普读物之一，具有理论性、普及性、可读性的特点。内容包括：行为科学的由来与地位、个性行为与激励理论、群体行为与群体动力、领导行为与领导艺术、组织行为与组织改革发展、行为科学与人文管理等六个部分，对加强人本管理、开发人力资源、激发人的创造力，以及提高领导管理艺术均具有很高的参考价值，是经济管理院校师生一本很好的读物和辅导教材，同时也适合于社会各界人士和各级领导同志阅读。

序

行为科学是第二次世界大战后，管理由以物为中心转移到以人为中心的产物。这一历史性的转移和行为科学作为新的管理学派的问世，对世界经济发展产生了巨大的影响。首先受益的是美国，随后是日本和亚洲“四小龙”等。行为科学是在改革开放之初才传入我国，经过引进、挫折、传播、应用、创新的艰苦历程后，已逐渐为理论界所认同。“认知科学、心理学和行为科学的进展，为科技教育和经济社会发展带来了新的推动。”（江泽民语）成为上至国家领导、下至基层管理人员的共识。《2001 年度国家自然科学基金项目指南》把它列入管理科学三个基础科学之一。然而作为行为科学基本内容的组织行为学的研究，特别是在实践中的应用尚不够广泛。而入世与国际接轨，亟需加强人本管理，开发人才资源，激励人的主动、积极、创新精神的呼声四起，行为科学的确到了大力普及应用的时机。《行为科学与管理艺术》一书作为广西社会科学界联合会重点科普读物出版，推荐给社会科学和企业界，是非常适时和有重要意义的。

《行为科学与管理艺术》一书是 20 世纪 80 年代初期，广西最早接受行为科学的影响，二十余年来一直从事行为科学理论应用研究、教学工作的学者和热心于行为科学应用的企业管理人员总结多年来的实践经验、体会而编写的。它不是引进初期的舶来品式的教科书，而是已经通俗化、本土化、具有自己特

色的大众读物，科学性、可读性和大众化的特点十分突出。本书比较完整地阐明了组织行为学的理论体系。激励人的主动性、积极性、创造性及优化人文环境这一核心理念，贯穿于全书始终。树立人的主体意识，创造一个利于人全面发展的环境，这一马克思主义人学基本思想，在个性行为与激励理论、群体行为与群体动力、领导行为与领导艺术、组织行为与组织改革发展、行为科学与人文管理以及应用行为科学的专题篇章中均有较通俗的表述。作者试图改变说教式的陈述方式，用许多生动案例，像讲故事一样，把专业性很强的道理传播给人们，读来十分亲切感人，得到心灵的激荡，哲理的启迪。不仅值得知识界、企业界朋友们一读，而且对于如何做好人本管理，更会有“豁然开朗”之感，觉得行为科学的确是一门使人的行为更美好、引人入胜、有利于开发人才资源、开发人的创造力的学问。正如书中所说，把行为科学的科学理论与自己谙熟的经验结合起来，并使之升华，会使你的领导管理艺术水平得到很大的提高。

这些也是我有幸首先读到《行为科学与管理艺术》一书的体会，并把这本书推荐给读者，是为之序。

王 斌

2003年6月1日

目 录

导读.....傅希恺 黄少雄 (1)

●行为科学的由来与地位●

从霍桑实验到人本管理

——谈行为科学的起源与发展

..... 阴常熹 傅希恺 (17)

怎样使人们的行为更美好

——谈人的行为产生和发展规律

周裕民 (29)

●个性行为与激励理论●

秉性难移吗?

——谈个性行为与管理艺术 刘承勇 (43)

“孔方兄”真的胜过“知心姐”吗?

——谈人的需要层次论及其应用

..... 陶 铎 黄少雄 (55)

重赏之下未必有勇夫

——成就需要激励与双因素理论

..... 卢春梅 肖以娟 (64)

“喜出望外”与“大失所望”

——期望理论与目标管理 何品荣 (71)

公道不公道 自有天知道

——谈亚当斯的公平理论

阴常熹 李 布 (80)

●群体行为与群体动力●

从一个古怪的班组谈起

——谈群体中的“人和”问题 雷敬宏 (91)

“三冬暖”与“夏日寒”

——谈群体内聚力..... 刘益阳 蒋芳春 (104)

迎着困难前进

——谈怎样对待挫折 覃 明 肖 嘉 (113)

●领导行为与领导艺术●

假如我是一位企业领导

——谈企业领导行为的几个问题 张娣英 (123)

春风 细雨 园丁

——树立领导形象，提高影响力和统御力

..... 李舜清 (136)

从“七嘴八舌”所想到的

——领导决策的艺术……………王允光 黄少雄 (152)

“七擒孟获”与“斩马谡”

——谈宽严相济的领导艺术……………叶永生 (159)

“燕人导行”与“大禹治水”

——谈行为疏导的艺术……………

魏光中 陈伯威 (168)

●组织行为与组织改革发展●

“钢铁在熔炉中炼成”

——谈组织亲和力、文化力……………李海业 (183)

名牌效应与企业形象工程

——谈企业导入CI……………邝雨 周瑞超 (194)

让人们在组织中实现人生价值

——探索企业文化建设的新思路……………黄璐 (209)

学习化社会与学习型组织

——谈五项修炼与开发创造力

……………梁兴毅 傅希恺 (218)

●行为科学与人文管理●

无规矩不成方圆

——谈法治与德治行为规范

……………梁世康 蒋汉伦 (235)

心理保健行为

——兼谈情绪调节与行为矫治

..... 徐慧娟 蒋 晶 (241)

企业经营行为的新境界

——CS理论与PR的新发展

..... 王奕魏 陈 娟 (255)

人往高处走与量力而行

——谈职业设计与就业指导

..... 蒋汉伦 姚学智 (263)

秀外慧中

——谈职业女性行为..... 周桂萍 何得心 (270)

如何准确评价工作绩效

——行为科学绩效测评方法..... 魏 鹰 (281)

代跋：管理哲学 规律和范畴初探

——浅谈行为科学的理论基础..... 林祖媛 (291)

后记..... (300)

主要参考文献..... (302)

导 读

傅希恺 黄少雄

认知科学、心理学和行为科学的进展，为科技教育和经济社会发展带来了新的推动。

——江泽民

● 行为科学的由来与地位

从霍桑实验到人本管理

——谈行为科学的起源与发展

1

行为科学创始于20世纪40年代末50年代初，但其起源可追溯到20到30年代（1927年至1932年）哈佛大学著名心理学家梅约（Elton Mayo）为首的一批学者，通过霍桑实验，探明职工的士气和生产积极性，主要决定于社会、心理因素、人际关系，从而创立“人群关系”理论，成为行为科学的前身。

1949年在美国芝加哥召开的一次有自然科学家和社会科学家参加的讨论会上第一次提出“行为科学”（Behavioral Sciences）。1953年，美国福特基金会召集各大学的科学家开会，正式确定了行为科学的名称，使管理由重物轻人发展到开始重视人。

行为科学是研究人的行为产生发展规律的科学。在管理领域应用，就是组织行为学。包括个体行为、群体行为、组织行为、领导行为。行为科学在20世纪70年代末、80年代初引入

我国。未来学家指出，新世纪是人本管理、行为科学的时代。

怎样使人们的行为更美好

——谈人的行为产生和发展规律

人的行为千差万别，影响人的行为也有多种因素。但都是通过一定环境来发生影响的，其中特别是群体、组织环境、人文环境的影响。心理学家勒温（Kurt.Lewin）提出人的行为是人与环境相互影响的结果： $B=f(P,E)$ ，B是行为，P是个人，E是环境，f是函数。

掌握人的行为产生和发展规律，就可以预测、控制、激励人的行为，使人的行为向合乎社会真、善、美和道德、法律规范的方向发展，使人的行为更美好。

● 个性行为与激励理论

秉性难移吗？

——谈个性行为与管理艺术

个性是个人带有倾向性的本质的比较稳定的心理特征，是兴趣、爱好、气质、能力、性格的总和，俗称“秉性”。

性格（或“脾气”“性子”）是一个比较稳定的对现实的态度和习惯化了的行为方式。性格不仅反映人做什么，而且反映怎么做，它是有好坏之分的。性格好坏是后天家庭、学校、社会环境影响所致。一旦形成，便不容易改变，的确是“秉性难移”，但性格既是后天养成，也是可以通过后天的影响教育来改变，特别是一些青年人可塑性强，“秉性”又是“可移”的。

“孔方兄”真的胜过“知心姐”吗？

——谈人的需要层次论及其应用

“孔方兄”是形容金钱、物质的诱惑力。“知心姐”是形容得人心的思想政治工作和精神、情感因素。

“人的需要产生动机，动机引发行为。”动机有四个特点：起动性、方向性、强度、持久性。动机的构成因素，除需要外，还有诱因（外部条件），但需要是动机产生的根本源泉。

马斯洛的“需要层次论”应用于管理，普遍受到重视。对于文化层次高、社会交往广、有自尊和自我实现需要的人来说，精神需要更显得重要，对他们来说，“知心姐”就胜过“孔方兄”。这里还有个价值观的指导作用。在需要引发动机，动机推动行为指向目标过程中，还包含着理想、信念、价值观这些主观因素的作用。处于物质生活困难条件下，因为崇高理想、价值观的推动，也会有为正义、为人民利益而奋斗牺牲，视钱财如粪土的奉献精神。

重赏之下未必有勇夫

——成就需要激励与双因素理论

“重赏之下必有勇夫”，就是认为重奖重罚，可以调动人的积极性，去承担某种艰难以至危险的重任。这在一定条件下，对某种人可能是适应的，但认为是必然的，则是不对的。成就需要激励理论认为，有成就需要的人越多，这个企业就越有希望。现代人寻求从工作本身、人际关系，特别是领导与下属关系方面的需要去满足人们自尊、自我实现等成就需要，去激发、培育人的高尚理想、追求，激发群体的凝聚力、创造力、综合

实力，这就是成就需要在起作用。

心理学家赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 的双因素理论认为，解决人们的需要问题，存在着“保健因素”和“激励因素”两类因素。不满意的对立面不是满意，而是没有不满意。这类问题多属于低层次的需要（即生理需要和安全需要）；解决了，达到没有不满意，只是安定人心，并不能调动人们的积极创造性，所以叫“保健因素”。而另一类是满意，它的对立面是没有满意，这一类属于高层次需要；解决了，达到使人满意，就可以调动人们的主动性、积极性和创造性，所以叫“激励因素”。

我们领导在管理、做思想政治工作时，在做好“保健因素”方面的工作基础上，要十分重视寻求“激励因素”，使之发挥重要作用。

“喜出望外”与“大失所望”

——期望理论与目标管理

弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 的期望理论说明：人的需要有一个主观选择的过程，某一因素对某一个人到底是什么影响，就看这个人对这个因素选择的情况如何，期望理论就是研究需要选择问题。我们用一个公式来表示：

期望值（激发力量）= 目标效价·期望概率

这里要注意一个问题：实现与期望是否一致。如果实现与期望基本一致，那就能按照预想，调动起人们的积极创造性。如果实现超过期望，则“喜出望外”，可能大大调动当时积极性，但从长远来说，可能会产生“不用下大力也可以实现自己期望”的侥幸心理。如果实现低于期望，会使人“大失所望”，则调动不了积极性，甚至会产生消极情绪。

这个理论运用于企业目标管理，要求目标设置要符合大多

数人的期望，不可太高，也不可太低。应该是“果园摘桃”，跳一跳就可摘到。在目标导向过程中，还要适时地进行目标调整，提出新的要求。

公道不公道 自有天知道 ——谈亚当斯的公平理论

亚当斯（J.S.Adams）的公平理论，说明期望值的实现，存在结果（物质分配）是否公平的问题，在市场经济条件下，日显突出。一个人努力所获结果（即收益）和他们所付出的工作投入（即贡献）这两种变量，我（当事者）与他（参照者）对比相当，即感公平；如果他（参照者）比我多（收益）就会产生不公平感。解决的办法一般有三种：贡献律、平均律、需要律。

还有一种是合理弥补，即在这方面感到“吃亏”，在另一方面使之感到“得意”，弥补其“不公平”感。

● 群体行为与群体动力

从一个古怪的班组谈起 ——谈群体中的“人和”问题

“古怪的班组”实际上是“人和”水平高的群体。所谓“人和”也就是“人际关系”好，是行为科学研究的重要内容。群体“人和”水平高，其人际关系是和睦、和谐、协作、互助、互尊、互爱、团结的集体——一个有共同崇高理想信念的群体。

正式群体中往往存在着非正式群体。我们的管理，做思想

工作要善于发现非正式群体，团结它的领袖人物，使非正式群体与正式群体相协互动，为实现组织目标服务。

在群体中研究群体动力，也就是群体对人的影响力。动力来自于群体一致性，即群体的共同愿景与价值观。这需要通过双方沟通，建立常规——规章制度、道德行为规范作风、习惯养成等来实现。

“三冬暖”与“夏日寒”

——谈群体内聚力

“良言悦耳三冬暖，恶语伤人夏日寒”，借这句俗语来形容群体成员之间的相互情感。这对于群体完成任务起到重要作用。如果群众团结一致，关系融洽，彼此有说有笑，协调合作好，就能像冬天一盆火一样吸引着群众齐心协力去完成任务；相反，如果群体意见分歧，恶言恶语，谈不到一起，就是炎热的夏天，也使人感到“心里发寒”，就不能团结协作，难于去完成共同的任务。

群体对成员的吸引力和成员对群体的向心力，称为群体的内聚力。一个小群体，如果能正确处理好整体与局部关系，与整体目标保持一致，而且内外团结，就是一个团结的集体。我们应重视多培养这样的群体。

迎着困难前进

——谈怎样对待挫折

当人们从事有目的的活动，在环境中遇到干扰或障碍，需要和动机不能获得满足的状态，叫挫折。挫折的起因，一种是环境引起的，一种是个人因素引起的。对待挫折有积极进取的