



行为科学与军队现代管理

袁伟华 刘兴保 张 植

中国经济出版社

行为科学与军队 现代管理

段伟华 刘兴保 张 慎

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑: 张 彤

封面设计: 王 华

行为科学与军队现代管理

殷伟华 刘兴保 张 慎 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码: 100037)

北京雅艺彩印有限公司印刷

787×1092 毫米 1/32 10 印张 221 千字

1994 年 6 月第 1 版 1994 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—7100

ISBN7-5017-3222-1/F·2310

定价: 9.8 元

序 言

进入九十年代，市场经济大潮冲击下的中国社会各领域，一切都发生了变化，一切尚在继续变化。新的因素不断生成，新的矛盾层出不穷，军队管理者面对着日益复杂的现实与未来。传统的管理经验固然值得重视，但已在许多方面无法满足军队现代管理的需要。怎样才能现实的军队管理工作中创造出更高的绩效？怎样才能在未来的变迁中适应新的环境，成为社会竞争的强者？这是许多年轻的、满怀报国之志和成就欲望的军队基层管理者都在探索的新课题。今天，青年军人的成份、素质、志趣、爱好、观念、成熟度等方面皆迥异于昔日。这些因素的变化，既向管理者的矢志求效提出了全新的挑战，更为管理者的追求卓效提供了宝贵的机会。管理方式与管理方法更新的时代到来了。

随着改革开放，西方发达国家的现代管理理论传入中国大陆，引起了中国各领域管理的重大变革。虽然事实证明，传统的管理经验的确不容忽视，当内部因素和环境条件相似的时候，经验可以直接被采用并且行之有效。然而，这既是经验的可贵之处，却又是经验的实用范围过于狭窄的原因。现代管理科学则不同，虽然它的运用是一个与实践相结合的艰苦过程，但是，由于现代管理学抓住了管理的实质，揭示了管理的规律，拓展了人们的知识域，开辟了求效的新途径，因此，现代管理科学是传统管理经验的升华，是几代人艰苦探索和努力实践的结晶。

行为科学是现代管理科学的两大流派之一。它以人为研究对象，以揭示人的行为规律，向管理者提供有效管理的科学依据为目的。由于人是管理全要素的核心，所以，行为科学在整个现代管理理论体系中居于中心的位置。许多年轻的基层军官敏锐地觉察到，掌握行为科学理论，不仅是实现军队管理现代化的必要条件，而且也是将来适应地方各行各业管理工作需要的可靠保证。他们被行为科学的独特魅力所吸引，把强烈而执着的求知欲望指向了这一学科。

从军队管理工作的现状与未来出发，在广大基层管理者求知与求教意愿的推动下，我们编著了这本书。倘若能由此而对军队管理现代化有所贡献，我们将感到非常欣慰。

作者
1994年春节

目 录

序 言

第一章 绪论 (1)

一、军队管理中普及行为科学的必然性 (1)

二、行为科学在管理学中的位置 (6)

三、行为科学的起源及特征 (10)

第二章 个体行为四要素 (23)

一、需要 (25)

二、动机 (29)

三、行为 (32)

四、目标 (33)

第三章 动机理论 (36)

一、动机的产生 (36)

二、动机的性质 (37)

三、动机强度 (40)

四、动机强度的改变 (42)

五、影响动机的心理因素 (45)

第四章 行为理论 (55)

一、个体行为模式 (56)

二、目标导向理论 (57)

三、挫折理论 (61)

四、行为改变理论 (67)

第五章 内容型激励理论 (76)

一、需要层次论	(77)
二、“生存——交往——发展”论(E · R · G 理论)	(89)
三、双因素论	(93)
四、成就需要论	(98)
第六章 过程型激励理论	(103)
一、期望论	(103)
二、激励模式	(109)
三、目标设置论	(115)
四、目标管理	(118)
五、绩效考评	(123)
六、公平论	(131)
七、强化论	(134)
第七章 群体行为	(139)
一、群体	(139)
二、正式群体和非正式群体	(142)
三、群体成员关系	(153)
四、群体意识与群体凝聚性	(156)
五、几种典型的群体行为	(164)
第八章 领导方式论	(171)
一、领导	(171)
二、x 理论、y 理论	(174)
三、领导方式论	(178)
四、管理方格	(184)
第九章 权变管理理论	(190)
一、弗德勒模型	(190)
二、生命周期理论与三维空间领导效率模型	(194)
三、“不成熟——成熟”理论	(205)

第十章 英雄式管理和育才式管理	(208)
一、英雄式管理	(209)
二、育才式管理	(211)
三、育才式管理的启示	(218)
第十一章 有效领导的特质	(223)
一、领导者一般素质构成	(224)
二、有效领导或管理的特质	(227)
三、有效的管理意识	(233)
四、有效的领导行为准则	(242)
第十二章 组织	(245)
一、组织的内涵及特点	(245)
二、组织结构	(248)
三、组织的信息沟通	(258)
四、组织的规章制度和组织纪律	(265)
五、组织冲突与士气	(271)
六、组织管理原则	(279)
第十三章 组织发展	(282)
一、组织发展的必然性	(282)
二、组织发展的涵义	(284)
三、组织发展的步骤	(285)
四、力场分析	(289)
五、组织发展的主要内容	(291)
后记	(304)

第一章 绪 论

“行为科学”，对多数军队管理人员来说，还是一个陌生的概念。它所包含的一系列崭新的管理理论，是许许多多管理学家智慧与创造精神的结晶。它融效率和艺术为一体，集科学性和实用性于一身，引起了现代管理史上的巨大变革。它的理论一旦在军队管理过程中得到广泛应用，将会发掘出无穷无尽的潜能，并由此产生极高的工作绩效。

一、军队管理中普及行为科学的必然性

今天，面对改革的大潮，社会各部门、各行业的管理思想与管理行为继续停留在传统水平是难以想象的。从现实和发展的角度看，各领域管理必须跟上改革步伐，非此则不能达成改革目标。作为现代管理理论两大支柱之一，行为科学乃是社会生活的必然产物。它随着整个现代管理理论体系传入中国，在管理界引起很大轰动。由于社会经济、科技、文化、教育等方面的迅速发展，人的作用日益突出，对人的管理必然成为全部管理内容的核心，行为科学也就因此被作为指导管理不可或缺的理论依据。人们已经意识到，研究并创立符合中国现代人思维方式、个性特征、生活节律、环境特点的具有中国特色的行为科学理论，这是必须做而又完全能够做到的事。

（一）开兹理论的启示

现代管理理论认为，研究人类行为，把握人类行为规律，建立正常有效的人际关系，这是管理者必须具备的基本职能之

一。军队管理干部亦不例外。在这方面，开兹理论为管理者提供了有益的启示。

美国管理学家开兹在《管理者的技能》一文中指出：一个有效的管理者至少需要具备三个方面的技能，即技术技能、人文技能，概念技能。

(1) 技术技能。这是指运用由经验、教育及训练所得到的知识、方法、技能去完成特定任务的能力。技术技能主要与物相关联，对管理人员而言，这是一种把专业知识、技术应用到管理过程中去的能力。

(2) 人文技能。即与人共事的能力。人文技能主要与人相关联，是指管理者能否善于运用各种激励措施，对部属实施有效领导，并且与上级和同级人员融洽相处的能力。也就是将行为科学理论知识应用到管理实践中去的能力。

(3) 概念技能，又称观念技能。这是指认识整个组织，认识自己在组织中的位置和作用的能力。这种认识能力可以使管理者随时按照整个组织的目标行事，而不是只从本身所在部门的局部目标出发。概念技能主要与组织的全局性事务相关联，要求管理者（特别是高层管理者）对整个组织必须具有战略眼光和全局观念，具有较高的决策能力。

开兹认为，对于不同领导层的管理者来说，这三种技能有着不同的组合。如（表 1）所示。

从（表 1）中可以看出，这三种技能组合比重是随着管理者职务从低层提升到高层而变化的。对低阶层的管理者，要求掌握较多的技术技能，而概念技能则可以少些。高层管理人员，要求掌握较多的概念技能，而技术技能则可以少些。当一个管理者从较低的管理阶层上升到较高的管理阶层时，他所需要的技术技能可以相对减少，而概念技能则必需相应地增

加。但是，无论技术技能或概念技能怎样随着管理阶层的变化而变化，人文技能对于不同阶层的管理者来说，却始终具有同等重要的作用。

技能分类 管理者阶层	技术技能	人文技能	概念技能
高层管理者			
中层管理者			
低层管理者			

(表 1) 管理者技能结构模型

开兹理论告诉人们，人文技能决不只是哪一级管理人员才应该注重的特有技能，而是各级管理人员皆需注重的共同技能。现代管理是以人为中心的管理，强调发掘人的潜能。如果说采掘工人的劳动是为了开发矿产资源，信息人员的劳动是为了开发信息资源，那么，管理人员的劳动则是为了开发人力资源，即人的智力与体力资源。管理者欲充分开发人力资源，必须深入了解管理对象的个体行为、群体行为和组织行为，围绕组织目标，选择正确的领导行为。不失时机地向管理对象提供充分的行为激励，发挥他们的潜能，将管理对象的个人目标纳入实现组织目标的轨道，为实现组织目标而调动起高度的积极性和创造力。这就要求管理者认真学习和研究行为科学以具备相应的人文技能。

(二) 军队管理人员学习行为科学的必要性

当中国改革大潮席卷大陆时，有远见的军队管理者们立即

意识到，军队管理的改革亦刻不容缓。传统的军队管理固然也把“对人的管理”摆在中心位置，但在实际工作中，不少管理者更多的是注重“管住人”，而不重视激励，激励仅作为一种辅助的管理方式被采用着。现在，社会诸方面变化令人瞠目，这引起了军队管理对象的成份、素质、追求、爱好等方面的种种变化。军队管理遇到了许多新的问题。这使那些为了追求卓越而不懈努力的新一代军队管理者深刻体会到，激励才是“对人的管理”的真谛所在。

正确实施激励，以求最大限度地挖掘被管理者的潜能，这是一门复杂的艺术。掌握这门艺术的要诀，首先在于准确及时地认清管理对象的特征及其变化。应该看到，与六、七十年代相比，来自当代社会各领域的青年军人，无论外在的或内在的因素皆发生了巨大变化。他们平均文化水准较前辈人高得多，对来自社会的种种影响反应敏感；他们的自尊心和独立性较强，对精神生活的要求很高；他们成熟程度较低，缺乏必要的容忍力，志趣爱好极易漂移；他们的鉴别力较差，思想倾向往往会从一极滑向另一极。值得指出的是，由于物质生活和科学技术的落后，他们的前辈大多生长在信息闭塞的环境之中。而当代青年军人却从孩童时代就广泛收受着各类丰富的信息，这促成了他们开阔的思维和复杂的心态。因此，他们不喜欢被动地对待事物，总爱在与他人的比较中认定自己的能力、价值和追求。

社会主义市场经济体制在中国大陆的逐步建立，无疑对当代青年军人产生了巨大影响。看着在地方的亲友和同学一个又一个取得成功，他们也萌发了跃跃欲试的心理。年轻人的豪气，年轻人的胆量，年轻人的憧憬，年轻人的渴望，这一切奠定了他们的自信。然而，对地方各类事务的不了解，对自身学识与

才干的不满足，对能否适应地方生活环境的耽忧，又导致他们内心的危机感。自信心和危机感交织在一起，形成了当代青年军人特有的矛盾心态。

管理对象的上述种种特征，向传统的管理方式提出了严峻的挑战。

长期以来，军队管理几乎全赖于军官们的经验积累。由于管理人员综合水准的参差不齐，又由于现代管理理论教育在军队中尚未普及，因而，军队管理一直难以突破经验管理的狭隘境界。在基层管理过程中，常可听到军官们抱怨，现在的兵太难带。很多基层军官虽然并不缺乏工作热情，却苦于不知应该怎样去追求卓越和实现有效。显然，若这种状况延续下去，必然会严重影响军队管理有效性的达成和高绩效的创建。

迈向变革，这是不容怀疑的。传统的管理方式必须更新。以强制为主、激励为辅的被动型管理，必须让位于以激励为主、强制为辅的主动型管理。当然，这并不意味着军队管理会出现一个断层。体现人民军队本质的传统管理经验必须继承，在继承的基础上将其升华为科学；军外、国外的现代管理科学必须借鉴。在借鉴的基础将其改造为适应军队特点的军事管理科学。继承与升华，借鉴与改造，这两个方面的有机结合，将会导致一门全新的、具有中国人民解放军特色的现代军事管理科学的诞生。

要借鉴，首先需要认真地学习。现代管理理论强调指出，必须把人的因素摆放在管理的中心位置。而研究人的心理、动机、行为、目标，揭示行为规律，挖掘人的潜能，这正是行为科学的首要任务。因此，学习行为科学原理，吸收其中的精华，掌握理解人、理解青年人、理解当代青年军人的钥匙，这是通往军队现代管理的高成效之路。

当前，许多基层军官都存在着一一种危机感和与此相伴而生的强烈的求知欲望。他们为现实管理层出不穷的问题而烦恼，为自己的未来发展而烦恼，渴求找到解脱烦恼的有效途径，因而非常重视学习和掌握现代管理理论。应该看到，他们正面临着这样一个时代——管理方式与方法更新的时代。危机感与求知欲，正是这一时代到来必然出现的正常心态。围绕新时期管理目标，针对管理对象新特征，军队各级管理人员应该有组织、有计划、系统地学习行为科学理论和其他的现代管理原理，普及现代管理理论教育，使各级各类管理者都能够培养起良好的现代管理心智，从而具备将现代管理理论贯彻于管理实践的能力。

继承、借鉴、探索、总结、升华，在军队管理理论工作者和实践工作者的共同努力下，具有军队特色的现代管理艺术，必定会从千百万青年军人那充满朝气的身心中招唤出无穷尽的巨大潜力。

二、行为科学在管理学中的位置

行为科学作为一门管理学科，是人类管理行为发展到二十世纪中期的产物。因此，要理解行为科学的原理，必须首先弄清什么是管理，弄清行为科学在整个管理学中的位置。

自有人类社会那天起，便有了管理行为。虽然最初的管理只是刚刚脱离野兽世界的人们在社会性方面的本能的体现，但它却象一只无形的手，紧紧抓住人类的一切社会活动。从古至今，人类一天也没有离开过管理。原始氏族部落内部的生产分工和产品分配，是人类社会最早的经济管理行为。而部落的首长，则是作为最早的管理者出现的。随着社会生产力的不断发

展，人类的管理行为日趋复杂。古埃及金字塔，是大规模奴隶劳动创造的奇迹。组织与指挥这一浩大工程施工的人，完全可以称得上是一位了不起的管理者。中国的万里长城，是数十万民夫勤劳智慧的结晶，这其中无疑也包含着蒙恬大将军成功管理的杰出伟绩。

虽然人类社会的管理行为从未中断，但是长期以来，人类多是凭借经验——而不是科学——实施管理的。至于管理学终于从其他学科中分离出来，成为一门独立的、具有广泛指导意义的交叉学科，则是近百年来才发生的事。十九世纪末，美国著名管理学家泰勒的《科学管理原理》一书问世，这标志着管理学的产生。从那时至今，经过几代科学家和广大管理工作者的艰苦探索与不断创新，管理科学和行为科学的一系列原理相继问世，管理行为的变革持续发生，管理学已有了长足的发展。

什么是管理？什么是管理的核心？在传统的经验管理阶段中，人们对这些问题的理解非常肤浅。进入现代管理阶段后，人们对管理内涵与核心等一系列基本问题的认识，才上升到一个新的境界。

（一）管理的内涵

管理是科学，又是艺术；管理是思想，又是行为。管理内容的广博和管理行为的复杂性，使准确定义“管理”一词变得比较困难。“管理”到底是什么？在老一辈的管理人员头脑中，所谓管理就是会说、会写、会计算、会调度，对部属能招之即来、挥之即去。这些观念直到今天仍被许多管理者所持有。现代管理学则认为，管理乃是指在任何组织中，管理者研究并实施如何运用良好的计划，健全的组织，合理的人员配备，正确的领导方法，有效的内部协调，快速而准确的信息传递系

统，严密的控制，对本组织或本部门的人、财、物、时间、空间、信息等要素做出最佳组合，以达成预期的组织目标。

简而言之，管理就是研究并实施将人力与物力合理投向一个动态组织之中，使组织达成目标，使组织成员士气高昂并且在工作上有成就感。

（二）管理行为的三个阶段

从历史的角度看，人类的管理行为大致经历了三个阶段：经验管理阶段、科学管理阶段、现代管理阶段。

经验管理阶段持续时间最久。在这个阶段中，管理者往往就是生产资料的占有者，他们着眼于财和物，把劳动者看作是只能靠强迫才会认真工作的“工具”。凭借经验实施管理是该阶段的基本特征。

十九世纪末二十世纪初，以泰勒的《科学管理原理》一书问世为标志，人类的管理行为进入第二阶段。这时，管理科学已经产生并被迅速推广应用到几乎整个工业领域，其最著名的代表是泰勒制和福特制。泰勒以其在科学管理上的巨大贡献而被誉为“科学管理之父”。该阶段的管理者着眼于利润，把人看成是只为追求经济利益而生存的“经济人”。

二十世纪三十年代，美国著名管理学家梅耶教授，在芝加哥西部电气公司霍桑电话机厂组织实施了对管理学界有重大意义的“霍桑试验”，并由此创立了“人际关系说”，人被提到了管理的中心位置。这标志着人类管理行为进入第三个阶段，即现代管理阶段。梅耶指出，人不仅重视经济利益，同样重视社会人际关系，因此人不是“经济人”，而是“社会人”。从这以后，随着控制论、信息论、系统论和行为科学的产生，人类进入了管理科学飞跃的时代。

（三）管理的核心及其困难

在人、财、物、时间、空间、信息等管理对象或资源中，什么是核心呢？人！现代管理学认为，在今天这个管理科学大爆炸的时代，对人的管理乃是管理的代名词。因为，人是各类管理因素中唯一能动的要素，一切管理绩效皆由人所创造、影响和决定。

怎样理解“对人的管理”？传统观念认为，对人的管理就是管住人。现代管理学则认为，人有着巨大的潜在能量，对人的管理基本的和主要的含义在于挖掘人的潜能。

人是管理的核心，然而，对人的管理又是一种极其困难的管理。为什么会这样呢？根本原因在于人类本身的复杂性。人不象产品一样是标准化生产的产物，在全世界 50 亿人口中，绝对找不出完全一模一样的一对。遗传信息和生长环境信息不同，构成了人的脑内信息质与量的差异。人脑是人的“心理——生理系统”信息存储和处理的中枢。萨根教授在他的杰作《伊甸园的飞龙》中谈到人脑时指出：人脑含有大约 100 亿称之为神经元的开关元件，每个神经元有 1000~10000 个突触。假如每个神经实触都能应答是或否这样的基本问题，象电子计算机那样，那么人脑中的是或否答案的最大值即信息位大约可达 $10^3 \times 10^{10} = 10^{13}$ ，10 万亿位。如果在每个人头脑中仅有一个应答迟钝的突触，人就会有两种精神状态。如果有两个突触，就有 $2^2 = 4$ 种精神状态。如果有三个突触，就会有 $2^3 = 8$ 种精神状态。人脑的特点在于它有 10 万亿神经突触。这样，人脑的不同精神状态数就是 2 的 10^{13} 次幂，也就是 2 自乘到 10^{13} 次。这是个难以想象的惊人数字。这个数大大超过整个宇宙中基本粒子（电子和质子）的总数（基本粒子的总数远远小于 2 自乘到 1000 次）。正因为这种巨量的不同构型，两个人，甚至是一对难以辨别的孪生子，也不会是完全一样的。这种大

