



21世纪高等院校  
人力资源管理精品教材

*Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education*

## Organizational Behavior



# 组织行为学

(第二版)

龙立荣 ◎ 编著

组织行为学作为工商管理类专业的基础课程，涉及人以及人与事的关系，具有广泛的渗透力和基础性。本书梳理了这些基本原理及其所派生的基本方法和技术，同时附以最新的中外组织行为学典型案例，帮助本科学生及MBA学员理解这些公司的主要经营业务和活动特点，巩固所学的理论知识。

 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press





21世纪高等院校  
人力资源管理精品教材

*Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education*

Organizational Behavior



# 组织行为学

(第二版)

龙立荣 © 编著

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press  
大连

© 龙立荣 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 龙立荣编著. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 1

(21 世纪高等院校人力资源管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-0606-5

I. 组… II. 龙… 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 (2011) 第 246213 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 467 千字 印张: 19 3/4 插页: 1

2012 年 1 月第 2 版

2012 年 1 月第 4 次印刷

责任编辑: 刘东威 况淑芬 刘佳 责任校对: 尹秀英 何群

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0606-5

定价: 36.00 元

# 总序

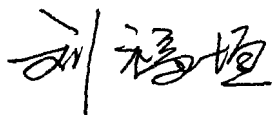
改革开放以来，我国经济和社会发展取得了举世瞩目的巨大成就。从人力资源开发的角度来看，我国改革开放的一切成就无不得益于人性解放所爆发出的社会与经济能量。正是在市场经济条件下，人力资源向人力资本转化并不断积聚和集中，从而形成巨大的物质力量，推动了中国经济社会的强劲发展。确立建设人力资源强国战略和持续投入人力资本，是进一步推动国家发展、社会进步、人民生活水平提高的不竭动力。纵观历史，劳动力转化为商品、人力资源转化为人力资本的当代，是人类历史上最为辉煌的时代。从世界范围来看，所有发达国家都高度重视人力资本的投入，发展最快的发展中国家都处在人力资源利用效率最高的历史时期。展望未来30年，世界经济的竞争将是人力资本的较量，支撑中国和平崛起的根本动力是人力资源开发所释放出来的巨大能量。

新中国成立60年尤其是改革开放30年的历史，是一部转变人的分工角色、社会身份的历史，是不断解放人的思想、调整分配关系、提高人力资源利用效率的历史。因此，无论是短期设计还是从长计议，都必须深入贯彻以人为本的发展观，大幅度提高社会保障度，大幅度提高劳动者的工资，积极转变人们的社会身份，把世界上最丰富的人力资源转化为人力资本，迅速增加人力资本的存量和总量，大力推进人力资源管理向人力资本经营转化。显然，人力资源开发与管理的理论研究和实际应用，是一项充满挑战和希望的伟大事业；建立具有中国特色、与国际接轨的人力资源开发与管理体系，是我们追求的宏大目标。

目前，我国高水平的人力资源管理专业人才与经济社会发展的需要之间存在很大缺口，编撰一套好的教材是推进人力资源管理专业发展和提升我国人力资源开发与管理水平的迫切需要。为此，东北财经大学出版社组织多所知名高校人力资源管理专业的资深教师，联合打造了“21世纪高等院校人力资源管理精品教材”系列。本系列中各本书的主编均为有一定学术成就的教授和博士生导师，他们丰硕的科研成果和教学经验，足以保证这套教材达到精品水平。

有优秀作者的大力支持，有策划者的努力付出，有良好的财经教育出版平台，相信本套教材的出版能创造很好的社会价值，对我国人力资源管理实践的发展、人力资源管理学科的发展和人力资源管理专业人才的培养产生积极的作用。

中国人力资源开发研究会 会长



## 第二版前言

《组织行为学》教材经过几年的使用，虽然受到了一些读者的喜爱，但作者还是感到有些不如意。比如，当时该教材主要是为本科生撰写的，能否也贴近 MBA 学员呢？当时的主体内容表述尽量中国化、具有可操作性，但行为学肯定会受到文化要素的影响，那么在教材中是否应该更多地体现一些中国文化要素，更加符合中国的国情？当时的许多案例和例子陈旧了，是否要与时俱进、加以更新？此外，有些读者提出了一些表述不规范的地方，我们能否更正，使其更加规范？

围绕这些想法，特别是 2010 年 8 月到哈佛商学院接受案例教学的培训后，我重新修订教材的动机更加强烈。为此，我重新阅读了教材，并根据自己的思考以及在教学过程中收集的一些新资料，对教材进行了修订。尽管章节没有变动，绝大多数文字也没有修改，但细心的读者会发现一些变化：

第一，试图体现一些新的思想和观点。比如：在个体差异部分，增加了社会资本、心理资本和身体资本的内容；在领导部分，增加了真诚领导、德行领导、虚拟领导。

第二，试图体现一些中国文化与行为。比如：在团队建设中，中国人人际信任低下问题的解决模式；在沟通中，涉及中国人的含蓄模式；在领导行为中，介绍了任正非、柳传志、管彤贤等人的领导特色。理论上，中国人对人才的评价、任用，中国人的激励，中国人的沟通，中国人的领导，中国人的企业文化建设都有一些特色，应该有一些规律，但由于本人才疏学浅，思考和研究得不够深入和全面，更多地还停留在现象层面，因此，这次修订最多也只是提出了问题，还远没有达到解决问题的阶段，需要今后更多地思考和完善。

第三，更换了一些具有时代性的案例。这在第二点里已经提到过，增加了联想与柳传志、华为与任正非、振华港机与管彤贤的案例，还有中国乒乓球队的团队建设案例，建龙钢铁并购通化钢铁失败的案例，日本大地震与中国食用盐涨价的案例等。

第四，规范了一些格式，增加了一些阅读材料。比如：统一国外学者的英文姓名，增加了参考书籍和网站，以帮助有意深造的读者扩充知识。

尽管做了上述改进和完善，但本人越来越觉得：写一部好的教材和做研究一样，需要大量的投入，需要广泛地摄取新知识、新方法、新案例、新实践，并经过融会贯通，以读者容易接受的方式呈现出来，这的确是一项很有挑战性的工作。作者虽然意识到这些工作，但未必在写作中贯彻了，回头看，还有太多的不如意和遗憾，也只有等到来日解决了，算是给自己一个成长的空间吧！

感谢我的博士生张军伟、硕士生黄小冰对于此次修订所做的工作。他们收集和整理的一些新文献、新观点，比如心理资本、社会资本、虚拟领导、人际信任等，为本书的完善作出了贡献。

龙立荣

2011 年 8 月于华中科技大学管理学院

# 第一版前言

组织行为学作为工商管理专业的基础课程，涉及人以及人与事的关系，具有广泛的渗透力和基础性，如何将这些基本原理以及其所派生的基本方法和技术梳理出一个头绪，让缺乏人生阅历和经验积淀的本科生很好地理解和掌握，的确是一个很大的挑战。

我根据自己长期的教学实践和对本科生需求的理解与把握，进行了一次大胆的尝试，试图在给读者搭建关于组织行为学学科的基本知识框架的同时，让读者觉得这些知识离自己的生活很近，不仅有用而且有趣，以引导其进一步地思考和研修相关的知识及问题，为真正实现以人为本的管理，提升我国管理水平尽自己的绵薄之力。

为了体现这一理念，在具体的写作过程中，我注意坚持以下几个原则：第一，科学性。本书所介绍的知识有可靠的科学来源，避免讹传。第二，可读性。本书不是简单地照搬已有的文献，堆积庞杂的文献知识，而是用自己理解的语言表述科学知识。第三，可操作性。再高深的理论，也需要落地，需要有可以操作的措施和办法，为此，我根据已有的理论，将其变成可实际操作的技术。第四，时代性。行为理论受时代精神和文化的影响较大，与现实生活关联较多，特别是转型时期的中国，遇到了许多现实的矛盾，运用科学的知识来描述和化解这些矛盾，对管理实践启发意义更大。

整个教材的内容安排是沿着从个体行为到群体行为、再到组织行为的顺序呈现的。第1章介绍组织行为学的学科特性和历史发展脉络，并简单地介绍了组织行为学的研究方法。第2章到第4章介绍个体行为规律。第2章介绍个体行为的普遍规律；第3章介绍个体差异规律，为人力资源管理的选人、用人、育人进行前期理论铺垫；第4章为激励理论，为人力资源管理的绩效考核和薪酬激励作理论铺垫。第5章和第6章介绍群体行为。其中，第5章介绍群体行为规律，为部门的管理奠定理论基础；第6章介绍沟通问题，试图通过沟通化解人与人之间的矛盾和冲突，形成有效的团队，提升组织的竞争力。第7章到第10章主要以介绍组织行为规律为主。其中，第7章介绍领导，阐述组织如何通过领导的影响力，引导个人和群体行为朝着组织期望的行为方向发展，进而根据这些规律提升自身的魅力；第8章介绍组织结构设计，试图将组织的事与做事的人很好地结合在一起，达到尊重人的规律、有效地做事的目的；第9章介绍组织变革与发展，主要将复杂的组织状态由一个过去适合的状态调整为现在或将来适合的状态，化解变革过程中的重重障碍和阻力；第10章介绍组织文化，这一章试图解决人的价值观问题，让带着个人化需求的个体或群体能够在个人和组织的利益之间妥协，实现长期双赢。

在整个教材的撰写过程中，由于时间紧迫，琐事繁多，再加上科研和教学的压力，尽管本人试图发扬钉子精神挤时间，运用时间管理办法要时间，以如期完成书稿，但还是几次停笔，耽搁了出版进程。感谢刘东威编辑的鼓励和支持，使得本教材得以完成！感谢我的博士生和硕士生的支持，他们主动地进行自我管理，让我安心写书！特别要感谢刘得

明、贺伟、张伟、黄威、王菡同学，他们在学习之余，为我找了许多有价值的案例，校对了初稿，编写了部分教学用的材料。此外，还要感谢我的妻子和儿子，他们的理解和精神支持给了我宝贵的写作时间。

龙立荣

2008年8月于华中科技大学

# 目 录

## 第1章 组织行为学概论/1

- 学习目标/1
- 1.1 组织行为学定义/2
- 1.2 人性假设与管理/3
- 1.3 组织行为学的相关学科/8
- 1.4 组织行为学的主要内容/10
- 1.5 组织行为学的研究方法/11
- 本章小结/17
- 关键概念/17
- 单项选择题/17
- 思考题/18
- 案例分析题/18
- 推荐阅读资料/19
- 网上资源/19

## 第2章 个体心理与行为/20

- 学习目标/20
- 2.1 心理过程与管理/21
- 2.2 态度与管理/31
- 2.3 个体决策与管理/38
- 2.4 自我概念的形成与管理/43
- 2.5 归因理论与管理/44
- 本章小结/45
- 关键概念/46
- 单项选择题/46
- 思考题/46
- 案例分析题/46
- 推荐阅读资料/47
- 网上资源/47



**第3章 个体差异与管理/48**

- 学习目标/48
- 3.1 能力差异与管理/52
- 3.2 人格差异与管理/71
- 3.3 价值观差异与管理/82
- 3.4 胜任力模型与管理/86
- 本章小结/89
- 关键概念/89
- 单项选择题/89
- 思考题/90
- 案例分析题/90
- 推荐阅读资料/91
- 网上资源/91

**第4章 激励/92**

- 学习目标/92
- 4.1 内容型激励理论/95
- 4.2 目标设置理论/102
- 4.3 过程型激励理论/105
- 4.4 激励理论的综合运用/116
- 本章小结/117
- 关键概念/117
- 单项选择题/117
- 思考题/118
- 案例分析题/118
- 推荐阅读资料/119
- 网上资源/119

**第5章 群体/120**

- 学习目标/120
- 5.1 群体概述/122
- 5.2 群体活动规律/125
- 5.3 群体的形成、发展与凝聚力/131

- 5.4 群体决策/134
- 5.5 团队与团队建设/138
- 本章小结/148
- 关键概念/149
- 单项选择题/149
- 思考题/150
- 案例分析题/150
- 推荐阅读资料/151
- 网上资源/151

## 第6章 沟 通/152

- 学习目标/152
- 6.1 沟通概述/154
- 6.2 沟通过程/155
- 6.3 沟通形式和种类/164
- 6.4 沟通管理/169
- 本章小结/178
- 关键概念/178
- 单项选择题/178
- 思考题/179
- 案例分析题/179
- 推荐阅读资料/181
- 网上资源/181

## 第7章 领 导/182

- 学习目标/182
- 7.1 领导概述/187
- 7.2 领导的特质理论/189
- 7.3 领导的行为理论/191
- 7.4 领导的权变理论/197
- 7.5 领导理论的新进展/202
- 7.6 领导力提升的技术/210
- 本章小结/211
- 关键概念/212

单项选择题/212  
思考题/213  
案例分析题/213  
推荐阅读资料/218  
网上资源/218

**第8章****组织结构与设计/220**

学习目标/220  
8.1 组织结构概述/223  
8.2 组织结构分类/225  
8.3 组织理论/230  
8.4 组织结构设计/234  
本章小结/241  
关键概念/242  
单项选择题/242  
思考题/243  
案例分析题/243  
推荐阅读资料/244  
网上资源/244

**第9章****组织变革与发展/245**

学习目标/245  
9.1 组织变革概述/247  
9.2 组织变革的过程理论/251  
9.3 组织变革的策略与方法/254  
9.4 组织发展与方法/261  
本章小结/269  
关键概念/269  
单项选择题/269  
思考题/269  
案例分析题/270  
推荐阅读资料/272  
网上资源/272

**第 10 章****组织文化/273**

学习目标/273

10.1 组织文化的历史与内涵/274

10.2 组织文化的要素及建构/279

10.3 组织文化建设的机制与主体/287

10.4 组织文化建设案例/297

本章小结/299

关键概念/300

单项选择题/300

思考题/300

案例分析题/300

推荐阅读资料/301

网上资源/301

**附录 章后客观题参考答案/302****参考文献/303**



# 组织行为学概论

## 学习目标

了解组织行为学的学科发展脉络；掌握人性假设及其相应的管理方法；重点掌握组织行为学在个体、群体和组织三个层面的主要研究内容；了解组织行为学的一些常用研究方法。

### 引例

郭总最近终于深刻体会到了了解员工心理需求的重要性了。起因是他所管理的部门中最得力的三个助手都纷纷离职了。

首先是秦高。他很年轻，毕业没几年，但是肯钻研、有干劲、悟性好，就是有点“狂”，自尊心太强。在试用期内郭总对他的能力很欣赏。实习结束后，郭总直接安排了一个重要项目给他做。虽然秦高很努力，但结果还是没有完成好任务。郭总觉得等这个项目完了，再好好培养他一下，毕竟自己很欣赏他的能力和作风。但还没等项目结束，郭总就收到了秦高的辞职信。理由是他认为自己的能力很强，但不被公司认可，所以想另谋出路。

然后是老田，他是部门的元老了。在公司里工作了五年，不管什么技术难题在老田那儿都成了小儿科。部门上下对他都很尊重。前天老田要求调到其他的部门。老田调部门的原因是他认为在一个部门做同样的事情，简单重复，没有意义，缺乏挑战性。

最后是新来的赵力，他工作踏实，拥有研究生学历，在公司工作的半年里业绩突出。公司已经把他列为重点培养对象。郭总没想到正准备提拔他的时候他却要离开公司，理由是希望在其他企业得到更好的发展。

三个人的突然离职让郭总不仅在工作上很被动，更让他不能理解的是为什么这些他欣赏的员工都要离他而去呢？经过几天的冥思苦想，他终于有一点理解他们了。郭总认为他们离开的原因是三个人的需求不一样，并且目前公司没有满足他们的需求。秦高最大的需求是自己的能力被公司认可，而现实的业绩严重打击了他的自尊心。老田作为老员工，在物质上已经没有想法，他看重的是如何使自己的能力和技术得到提升。赵力是一名研究生，对自己期望很高，他的梦想是进外企，而不是在这个小公司踏踏实实地干一辈子。想到这儿，郭总似乎明白了一些，作为组织中的一名管理者应该多想想员工的“心”。

人类经历了不同的发展阶段，从寻求生存到渴望发展，在满足了基本的物质生活条件后，在一个价值多元化的时代，人们的行为动力和特点变得越来越多元化；特别是在改革开放的今天，受西方文化的影响，新生代的员工更加追求个性化的发展，人的社会性和个性的关系也更加复杂起来。此外，人是结群行动的，在社会中如此，在组织中亦如此。人数增加后，受人际关系的影响，人们的行为也会发生变化，假设 $1+1$ 应该大于 $2$ ，但在实

际工作和生活中，1+1 小于 2 的现象可能更常见，这也就是人们常说的“三个和尚没水吃”。如何因这些个人和群体的特点，采取切实有效的办法，充分调动人的积极性和创造性，求大同存小异，群策群力实现组织目标，是组织行为学希望解决的问题。

## 1.1 组织行为学定义

组织行为学是系统地研究组织环境中所有成员的行为，包括组织的成员个人、群体、整个组织在与外部环境的相互作用中所形成的行为规律的科学。

从理论上说，组织行为学应该从组织层面的介绍开始，了解为了实现组织的战略目标，组织的结构、组织的领导、组织的各个部门、各个部门中的员工如何协同行为，各自发挥自己的功能，齐心协力，朝着组织目标努力，以最小的成本、最高的效率，达成组织的目标。

实际上，组织行为学的教材则更多与理论相反，往往从个人的行为规律开始介绍，然后到群体行为，最后到组织行为。因为贯穿整个组织行为学的内容都是以人为中心的，所以从个体开始研究和介绍，从学习的角度看更符合认知规律，人们学习和理解起来也更容易。

个人和组织的关系从源头上看，是因为组织有许多工作需要人来完成，而个人为了追求物质利益和精神利益也需要一个事业的平台，为此个人和组织走到一起。但是，组织的追求和个人的追求不是完全一致的，这就容易产生矛盾和冲突，如何化解这些矛盾和冲突，这些矛盾和冲突背后的逻辑和深层原因是什么，需要我们很好地理解和把握，最终找到解决办法，为人力资源管理、营销实践服务。

综上所述，组织行为学主要研究在组织环境下人们的心理和行为活动规律，以预测和引导人的行为，为实现组织目标服务。从具体研究内容来看，组织行为学的研究领域包括以下几个主要方面：

第一，组织行为学要研究人的心理和行为活动规律。当然，人的心理和行为可能有分歧，人不能心里怎么想，行为上就怎么做，但心理活动是行为的前提，顺着人们的心理活动，促进行为的产生就比较容易；反之，与人们的心理活动相背离，尽管短期能够影响人们的行为，但不能长期地打动人们的心，会出现貌合神离的情形。比如，实行平均主义、大锅饭的管理体制，就是假设人们都是有公心的，都会努力工作的；但事实上，人是有私心、有自利倾向的，在干多干少一个样、干好干坏一个样、干与不干一个样的情况下，会出现出工不出力或干脆不干的情况。尽管管理者要求人们认真劳动、努力工作，但实际上效率就是很难提高。联产承包责任制正是顺应了人的行为规律，认为在多人劳动的情况下，如果工作任务的评价不明确，就可能出现偷懒或懈怠（social loafing）的情况。为此，将个人的责、权、利统一在一起，每个人的责任、权利、利益捆绑在一起，清清楚楚，如果个人懒惰，结果就会伤害到懒惰者的利益，懒惰行为受到了惩罚，懒惰行为自然就减少了。这些规律还包括其他个人的心理和行为规律，比如人与人之间有没有差异，这些差异如何影响人的行为及效率？人的行为动力是什么，如何根据人的需求予以差异化的激励，以达到组织所期望的行为和目标？个人在单独活动情境下与在群体活动情境下有没有差异？差异有哪些？

第二，组织行为学关心的是人的心理和行为规律，主要是在组织活动的背景下，而不

是在所有情境下的心理和行为规律。当然，个人在组织中的活动与组织对外活动有一定的连续性，但是，在正规组织背景下，由于人的行为受制于整个组织的规范和制度约束，人的心理和行为有一定的特定性，比如在正式组织中，如果委派一个人作为领导，下属的成员就会服从领导的指示；如果是在非正式的组织中，人们不一定会服从该人的领导，除非他有较强的号召力和感召力，能够打动人们的心。简单地说，在正式的组织中，人们的行为更多地受到组织管理者在资源分配时的奖惩权力的影响；而在非正式组织中，人们的行为更多地受到组织管理者个人魅力或威信制约，更加服从个人的心理感受或情感。在脱离组织背景的非正式场合，比如在火车上、休闲娱乐场所，人们没有组织的约束，常常能更加真实、自由地表达自我，包括对自己所在单位、单位领导、单位同事的负面意见和态度，还有对社会现象、社会问题的看法和观点。一旦变换环境，如回到自己所在的组织，人们就会判若两人，语言往往要谨慎很多，在很多情况下甚至选择了沉默（silence），或者说他人希望其所说的话。因此，为了听到真实的声音，特别是对组织发展有积极意义的意见和建议，现在对谏言行为（voice）的研究逐渐多起来。

第三，研究组织背景下人们的心理和行为规律，是为了更好地预测和控制人们的行为，使人们的行为与组织期望的目标更接近，以免引起消极的行为，阻碍组织目标的实现。比如，研究发现，人们有与大多数人行为保持一致的倾向。在市场的确定性不断增加的今天，工作、服务非常注重时间、效率，人们常常说“计划赶不上变化”，因此，组织很难将所有组织期待的员工的行为都明确进行规定或约定，如果一味地依赖组织的约定，优质、快捷的服务和效率就很难实现。因此，需要组织制定一定的行为规范和原则，让人们明确组织的使命和愿景，并通过员工的相互感染和互动来形成一定的行为规范，这种行为像个磁场，对人的行为方向进行规定，不论是新员工，还是老员工，都会服从大家约定俗成的规矩进行表现。组织文化正是通过营造这种氛围，形成一定的群体规范，约束人们的行为。因此，组织文化像一个染缸，凡是经过染缸的都会带有一定的颜色，这个染缸的色彩可能是积极的，也可能是消极的。

第四，研究个人、群体和组织之间相互影响的行为规律。一个组织的领导，他的哪些行为会对组织的群体、个人产生积极的影响？他的哪些行为会对群体和个人产生消极的影响？群体和群体的竞争是否会减少群体内部成员之间的矛盾和冲突？群体内部是以竞争为主还是以合作为主？如何因地制宜地选择？这些问题也是组织行为学研究的领域。

## 1.2 人性假设与管理

在了解人的行为规律的过程中，科学性和简单性一直是人们十分看重的。为了回答人的活动的基本规律，有一个最基本的问题需要回答，即人是善良的、勤劳的，还是贪婪的、懒惰的？如果人的本性是善良的、勤劳的，那么管理的措施和办法就应该突出宽容、大度；如果人的本性是贪婪的、懒惰的，那么管理措施和办法就应该是严厉、苛刻，尽量不让人犯错误。

围绕这个问题，长期以来人们争论不休，学者们提出了许多不同的观点，形成了不同的理论。在我国春秋战国时代，就有“人之初，性本善”之说。作为管理者，必须对人性有一个大致的判断，然后基于这些判断制定管理制度。

西方人考虑问题强调科学性和简单性。他们的学术思维往往有点极端，比如弗洛伊德

(Sigmund Freud) 将人看成是恶的, 需要进行管制; 马斯洛 (Abraham H. Maslow) 则将人看成是善良的, 提出以自我实现为中心的管理理念, 提倡创造环境引导人发挥和展示其善良行为。实际上, 人既有恶的一面, 但也不乏其善良的一面; 有的人恶多一些, 有的人善多一些; 有的群体恶多一些, 有的群体善多一些; 有的人生某一发展阶段恶多一些, 另一个阶段则善多一些。因此, 在实际的管理工作中, 人们更多地采取兼收并蓄的态度, 因人或情境而异综合运用, 以达到理想的管理效果。中国人考虑问题更强调整体思维, 就像中医一样, 注重每一个要素的组合效应, 不大关注每一个要素的个体效应, 结果限制了人的理性, 忽视了对问题的深入研究。这是我们在理解组织行为学的基本原理时经常会遇到的问题。

西方学者麦格雷戈 (D. M. McGregor) 在 1960 年将人性分成对立的两类: X 理论和 Y 理论。X 理论为性恶说, Y 理论则为性善说, 与人性假设相对应, 其管理的思想和制度也不相同, 具体见表 1—1。

表 1—1 X 理论和 Y 理论的比较

X 理论的管理思想	X 理论的人性观	Y 理论的人性观	Y 理论的管理思想
管理的重点是生产率和生产任务, 不用考虑情感因素	人生来是懒惰的, 总想逃避工作	人都是勤奋的, 如果环境有利, 工作如同游戏或休息一样自然	注重创造一种适宜的工作环境、工作条件, 使人们充分发挥自己的潜力和才能
管理是少数人的事情, 工人的任务就是听从管理者指挥	一般人没什么雄心, 也不喜欢负责任, 甘心受别人指导	一般人不仅会接受责任, 而且会主动寻求责任	管理制度也应该保证员工能够充分地表露自己的才能, 达到自己所期望的成就
用金钱刺激员工的积极性, 对消极怠工者采用严厉的惩罚措施, 即“胡萝卜加大棒”	人生来是自我为中心的, 不关心组织的需要和目标 人是缺乏理性的, 不能自律且容易受他人影响	人们在执行任务中能够自我指导和自我控制, 控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法	对人的奖励可分成外在奖励和内在奖励。外在奖励, 如加工资、提升良好的人际关系等; 内在奖励, 如获得知识、增长才干、充分发挥自己的潜能。应该更重视内在奖励

19 世纪中期到 20 世纪早期, 由于资本家拼命地进行原始资本积累, 竭力榨取工人的剩余价值, 工人非常反感。资本家只要求工人努力工作, 为了降低成本, 他们会提高定额标准, 尽可能少地支付工人的工资, 为此, 工人越来越不愿意努力工作。面对这种劳资对立现状, 泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 的经济人假设基本上是把人看成懒惰的、不愿意负责任的。为了通过管理来改变这种现状, 提高生产效率, 泰勒提出了科学的方法, 设置合理的劳动定额, 既满足资本家提高生产效率的愿望, 也满足工人提高待遇的要求。结



果，泰勒采用科学的办法管理生产，用金钱激励员工，但忽视了人的社会性需求和情感需求。

改变经济人假设的事件是霍桑（Hawthorne）工厂实验（1924—1932）。当时，坐落在美国芝加哥的西屋电器公司，是一家设备完善，福利优越，具有良好娱乐设施、医疗制度和养老金制度的企业。但工人缺乏积极性，生产效率低下。为此，美国科学院组织了一个包括各方面专家在内的研究小组，对该厂的工作条件和生产效率的关系进行全面考察和实验，试图了解提高工作效率的影响因素。霍桑实验是一项以科学管理的逻辑为基础的实验。从1924年开始到1932年结束，在将近8年的时间里，前后分成两个阶段：第一阶段是从1924年11月到1927年5月，在美国国家科学委员会的赞助下进行；第二阶段是从1927年到1932年，在美国哈佛大学教授梅奥（George Elton Mayo）的主持下进行。

由于该公司主要生产电器，当时美国国家科学院的管理专家小组认为，改善照明条件是提高生产效率的重要因素。为了找到最合适的照明条件，专家小组以绕线圈活动为实验情景，在不同照明条件下观察员工绕线圈的数量。这项实验前后共进行了两年半的时间。最开始，实验组的照明从24、46、76烛光逐渐增加，而对照组的照明度始终保持不变，结果发现：在两组强照明的条件下，产量都在不断提高。后来，研究人员又采取了相反的措施，对照组的照明不变，实验组降低照明度，使照明从10、3烛光一直降低到0.06烛光（几乎和月亮光照明度差不多），这时产量才开始下降。这个实验结果让科研人员百思不得其解，因为灯光照明只是影响生产的不太重要的因素。后来霍桑工厂的检查部主任潘诺克在1927年末到1928年冬参加了哈佛大学教授梅奥举办的人事经理报告会，把霍桑工厂实验结果及可能的解释告诉梅奥，并邀请梅奥参加霍桑实验，组成哈佛大学的研究小组，于是便有了梅奥主持的后期研究。

梅奥在进行继电器装配实验时，为了控制影响职工积极性的因素，挑选了6名女工，这些女工在单独的房间中从事继电器装配工作。实验条件是缩短工作日，延长休息时间，提供免费茶点等。结果发现，不论有无这些福利措施，员工的生产积极性都很高，而且撤销这些福利措施后，生产不仅没有下降反而上升了。因此，梅奥解释：这些结果是职工和研究者之间融洽的人际关系所致，即调动职工的积极性，人际关系比福利措施更为有效。简单地说，“金钱不是万能的”，还有一些其他因素影响人的行为。

社会人假设突出了人的社会性需求，认为：（1）人是由社会需要而引发工作动机的，并通过与同事的关系而获得认同感；（2）工人对同事们的影响力要比管理者所给予的经济诱因及控制更重视、更有效；（3）工人们的工作效率随着他们的社会需求的满足程度而改善。

与此相适应，管理方式也应该改变。过去的管理过于注重工作任务的完成与经济奖励之间的联系；现在则需要考虑员工的社会需求，员工是否受到管理者的尊重，是否对单位有归属感，管理者是否给员工提供了参与管理（participative management）的机会等。应该看到，随着物质生活条件的改善，人们的需要逐步由满足生理需要的物质向满足社会性需求的精神过渡，作为管理者，应该敏感地把握员工这一心理需求的变化，通过满足员工的需求来引导和控制员工的行为方向，使员工的行为与组织目标尽量一致。

得到的东西满足了人的需要，其价值就会悄悄地打折。人们经常会发现一个现象：对于得到的东西人们不是很珍惜，而对于得不到的东西往往人们特别看重。随着社会经济发