

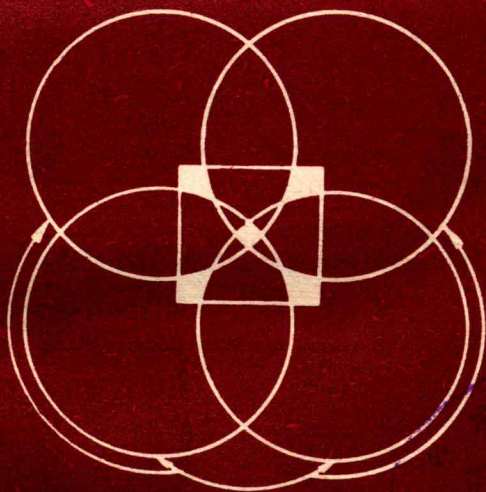
605314

XINGWEIKEXUE

行为科学

——个现代管理学派

YIGEXIANGAI
GUANLI
XUEPAI



杨锡山、钱冰鸿著
上海市企业管理协会编
企业管理出版社

目 录

前 言	(1)
第一章 概论	(4)
(一) 行为科学的起源	(4)
(二) 行为科学的知识来源	(5)
(三) 企业管理中应用行为科学的背景	(6)
(四) 从霍桑实验到行为科学	(9)
(五) 行为科学的研究方法	(13)
第二章 影响行为的几个心理因素	(15)
(一) 价值观	(15)
(二) 性格	(17)
(三) 知觉	(21)
(四) 心理机制	(23)
第三章 激发动机	(26)
(一) 需要、动机、目标	(26)
(二) 需要层系论	(29)
(三) 双因素论	(32)
(四) 期望理论	(34)
(五) 成就需要论	(35)
(六) 行为改造	(37)

第四章 团体行为····· (41)

(一) 团体的作用····· (41)

(二) 正式和非正式团体····· (42)

(三) 团体成员关系分析····· (42)

(四) 团体的压力——“小集团思想意识”····· (46)

(五) 团体行为规范的变革····· (47)

(六) 信息交流····· (49)

(七) 冲突····· (51)

第五章 领导行为····· (55)

(一) 关于领导的一般概念····· (55)

(二) X、Y理论····· (55)

(三) 民主领导····· (58)

(四) 领导行为四分图和管理方格图····· (62)

(五) 机变领导模式····· (65)

第六章 组织发展····· (74)

(一) 组织发展的概念····· (74)

(二) 组织发展简史····· (75)

(三) 组织发展的实施····· (77)

(四) 组织发展的具体内容和做法····· (80)

前 言

“行为科学”是研究人类行为的一门科学，目的在于通过掌握行为的规律，以提高对行为的预见性和控制力。“行为科学”这一名称出现于四十年代末，此后便有了迅速的发展。现在，西方国家已经广泛应用于企业管理、公共行政、司法、医学、教育、国际事务等领域。企业管理是重点之一。本书所介绍的内容，是国外企业管理中应用的行为科学，主要取材于美国。

在行为科学正式成为一门独立的学科之前，美国于三十年代已在管理领域形成了以梅奥为创始人的人群关系学派。这一学派从人的因素和团体的作用等方面研究人的行为，是行为科学的先驱。到五十年代以后，统称行为学派。目前，行为学派是美国主要管理学派之一。资本主义世界的企业管理中，除美国外，欧洲、日本已经广泛应用行为科学。苏联也积极开展这方面的研究和应用。

当前，我国正向四化进军，需要引进国外的先进管理知识。有人认为，我们学习资本主义国家的管理，主要是学习他们合理组织生产力的经验和知识，行为科学纯粹是资产阶级用来处理生产关系的武器，应该加以摒弃和批判。实际上，这种观点是片面的。因为行为科学和其他管理科学一样，也有两重性，既有帮助资本家欺骗和剥削劳动人民的一面，也有反映人类共同规律性的一面。社会主义社会的工人和资本主义社会的工人同样有物质和精神的需要，尽管他们的需要有不同的阶级内容，但就心理活动来说，总是存在着某

些共同规律的。列宁曾说：“无产阶级文化应当是人类在资本主义社会，地主社会和官僚社会创造出来的全部知识合乎规律的发展”，我们对待行为科学也应该采取这种态度，不应该一律加以排斥。

但是，行为科学跟一般合理组织生产力的管理科学相比，的确也有区别。

第一，行为科学实质上就是“做人的工作”的学问。长期以来，我国在这方面已经积累了丰富的经验。从二十年代开始，我们党就在军队里开展思想政治工作，并且在革命战争中积累了大量行之有效的经验。官兵一致、军民一致、优待俘虏、瓦解敌军、三大纪律、八项注意、取消打骂制度……等一系列革命传统，对调动士兵的积极性，发挥了不可估量的作用。建国以来，我们在企业管理中又创造了许多好经验，例如二参一改三结合，增产节约运动，八大员群众管理，信得过班组，思想教育与物质鼓励相结合、以思想教育为主，树立标兵，抓两头带中间，一把钥匙开一把锁等等制度和办法，都值得加以总结和发扬。问题是在当前新长征的形势下，如何把它们进一步提高和理论化。我们学习行为科学，决不能以它来代替我们原有的思想政治工作，而是应该以我为主，吸收其合理部分，作为借鉴，并且用来补充我们的经验，使我们的思想政治工作经验能够更加理论化、系统化。

第二，行为科学作为一门新兴的综合性科学，到现在为止还不成熟。有些论点并不来源于科学实验，而是出于科学家个人的生活体验。其中假设多，争议多，描述多，甚至有某些不科学的成份。因此，学习行为科学，要特别注意去粗取精，去伪存真，并结合我国国情，加以改造。

迄今为止，行为科学还缺乏严谨的逻辑体系。某些概念尚无明确的范畴，国外书刊关于管理中应用行为科学的分类也无统一的标准。本书仅根据作者的主观判断，就较有代表性的理论与方法分六章进行介绍。为了说明某些理论，也穿插了一些国内事例。

第一章论述行为科学的概念及其发展过程。第二章论述与行为密切相关的几种心理因素——价值观，性格，知觉，心理机制。我们认为，对这些因素有了一些概念以后，将有助于提高对行为的认识。第三章专论激发动机。这一章实际上是第二章的延续。由于激发动机直接关系到调动人们的积极性，行为科学在这方面的研究成果比较丰富，为此，把它独立成章。与激发动机有联系的“行为改造”也列入本章。第四章论述团体行为。团体是企业的组成部分。人们结成了团体以后，所产生的行为，有不同于个人行为的特点。另有信息交流和冲突，由于跟团体行为的关系比较密切，也列入本章。第五章论述领导行为。领导是影响经营效率和效果的重要因素。行为科学家对此作了长期的研究，有种种不同的观点。著名的X、Y理论，因与领导行为相关，也在这章进行介绍。第六章论述组织发展。这是行为科学的一个新领域，实际上是行为科学理论和方法在企业变革中的综合运用。本章列举了当前国外组织发展的若干工作内容，通过这些工作内容，在一定程度上可以反映国外当前组织变革的动向。

中国企业管理协会上海分会应广大读者要求，约我们撰写此书，对国外企业管理所应用行为科学的基础知识作一简单介绍。由于我们水平有限，加之时间仓促，错误在所难免，热忱欢迎读者批评指正。

作 者

第一章 概 论

（一）行为科学的起源

行为科学作为一门独立的学科，开始于40年代末与50年代初。在本世纪开头的一段时期，科学发展愈分愈细。第一次世界大战后，科学领域里发生了二件事情。第一，欧洲一部分社会科学家、人文科学家和哲学家发起科学统一运动，先后举行了许多国际性会议，到1947年成立了“科学统一研究所”的组织。第二，美国麻省理工学院教授威纳（*N. Wiener*）创造了“控制论”，综合运用数学、物理、化学以及心理学、生理学、生物学的知识，把机器的通讯行为与人类的通讯行为融合为一。

科学统一运动和控制论的出现，给科学家们一个启示——利用各种有关的科学知识来研究生物和人类行为。1949年在美国芝加哥大学一次跨学科的科学会议上。讨论了有无可能用现成的科学知识来发展关于行为的一般性理论。会议肯定了这种可能性，当讨论这门综合性学科的名称时，有人主张沿用社会科学的名称。由于担心美国国会中的保守派议员和基金会人士可能将社会科学联想为社会主义，最后决定采用“行为科学”这一名词。这次会上特别从方法论进行了讨论。行为科学必须精确、严密、经得起客观事实的验证，不能以科学家个人的经验作为立论根据。

会议以后，福特基金会成立了“行为科学部门”。1952年又成立了“行为科学高级研究中心”，每年选拔40位美国行为科学家和十位其他国家的行为科学家进行研究讨论。

1953年又拨款给哈佛、史坦福、芝加哥、密执安及北卡罗来纳等大学委托它们从事行为科学的研究。此外，美国联邦政府和洛克菲勒基金会、卡内基基金会等，也先后拨款支持行为科学的研究。

进入六十年代中叶，行为科学的又一个重要动向是组织行为概念的出现，内容主要论述企业性组织内人和团体的行为。其特征是既注意人的因素，又注意组织的因素（例如工作任务，组织结构，隶属关系等）。在一定意义上，是人群关系学派和组织理论的综合。当这一名称初出现时，人们称之为科学领域中的“孤儿”，既没有学会，又没有刊物，可是现在成了西方国家各个大学教授行为科学的主要内容。加里福尼亚大学教授斯特劳斯（G·Starauiss）对它的主要内容曾作如下的归类：（甲）侧向心理学方面有：需要与动机，领导方式与组织气氛，组织发展；（乙）侧向社会学方面有：相互作用与意见交流，横向联系，结构，技术与环境。这仅是许多分类方法的一种。

（二）行为科学的知识来源

人类行为受到社会的、自然的多种条件的制约和影响，因此研究人的行为必须借助多方面的知识，其中心理学、社会学、社会心理学和人类学是最基本的知识来源。实际上，行为科学就是在综合上述学科中有关原理、原则、概念的基础上形成和发展起来的。这里就这四种学科与行为科学的关系作一简单说明：

（1）心理学是研究心理过程的科学。它同行为科学的关系十分密切，它所揭示的心理规律，构成了行为科学的重要内容。但是，心理学研究的重点在于心理过程，而行为科学研究的重点在于人的行为，两者既有联系，又有区别。心

理学领域中曾经出现过轰动一时的派别叫做行为主义学派。这个学派一方面反对用“内省法”来研究心理，认为研究心理不能从“心灵”出发，应该从人的行为出发；另一方面却错误地把一切意识都看作是行为，根本否认意识的存在，这样把心理学的内容弄得十分贫乏，阻碍了它的发展。行为主义是心理学的一个派别，与行为科学并无直接关系。

（2）社会学研究的范围相当广泛。从家庭，人口，宗教，城乡生活，种属关系到社会阶层都属于它的研究范围。其中关于人类社会关系、社会团体、以及它们之间的相互关系等方面的研究，同行为科学的关系也极为密切。它所揭示的人类团体生活的一般原理是行为科学的重要组成部分。

（3）社会心理学是心理学与社会学综合的科学。它有从社会学发展而来的与从心理学发展而来的二大分支。前者侧重于社会环境的影响，后者偏重于个人心理过程。不管是那一分支，它们的共同之点都是研究个人行为与社会的相互影响，探讨团体的共同态度和价值观念。它们对行为科学的影响也很大。

（4）人类学是研究人体结构、发展及其行为的科学。它通常包括体质的和文化的二大部门。前者研究的对象如人类化石、生体、种属、人体构造等；后者研究社会结构、经济结构、政治体系和社会控制，以及对政府、劳资关系的处理。人类学的一些研究成果也包括在行为科学范围之内。

（三）企业管理中应用行为科学的背景

资本主义管理学家对企业管理所下的最简单的定义是：“使别人把事情做好”。这意味着他们在管理中很注重人的因素。据美国管理协会对二百名管理人员的调查，绝大多数认为管理者最重要的技能是与人相处。这比聪明才

智，决策能力或工作技能都更重要。第二次大战后，人事管理愈来愈占重要地位，有的公司已试图把人力资源作为一项重要资产，列入会计记录。在这种情势下，行为科学日益受到重视，在管理中的应用范围也日益扩大。

在美国，人的因素被重视，行为科学的被应用，是有一个发展过程的。早期的资本主义企业采用饥饿政策，迫使工人工作。当时的企业主就是经理，他们把工人看成为机器的附件。以延长劳动时间，增加劳动强度，尽量扩大利润。正象马克思所描绘的那样：“由于对于剩余劳动的狼样的贪欲，不仅突破了劳动日的道德的最高限，并且突破了劳动日纯然生理的最高限……以致劳动者只是当作单纯的生产资料，以食物给予他们，就象以煤炭添入蒸汽炉，以油脂注入机器一样。”那时美国有一句流行的话：“一匹马要值200美元，招一个工人每天只需五角美金”。意味着人不如马。到了十九世纪后期，工会运动兴起，提出了“做一天正正当当的工作，拿一天正正当当的工资”的口号，可是资本家并不执行，即使在计件制的企业里，工人因技术熟练或改进操作而提高劳动生产率，资本家就把计件的工资率压低。因此工人用消极怠工来对抗，劳资矛盾日益尖锐。据估计，当时一般工人的生产潜力只发挥了三分之一。

到了二十世纪初，进入了“科学管理”时代。“科学管理之父”泰勒(F·W·Taylor)为了解决这个矛盾，对工人操作的动作和时间进行长时期的研究，创造了劳动定额和工时定额的制度，提出了奖励工资制，利用金钱来刺激工人的生产积极性。泰勒认为按照他们一套做法，劳资双方都能得到好处，因此双方都乐意接受。他希望双方改变思想，来一个“精神革命”。可是他对人的看法依旧是不正确的，认为

工人只关心经济收入，金钱是刺激积极性的唯一因素。他仍然把人与机器等同起来，甚至认为有一种“愚蠢如牛，不能理解百分比”的人，才配干重体力劳动。从这种观点出发进行管理，当然不可能充分调动职工的积极性。

工人运动的进一步发展，工人的组织程度和文化水平日益提高，加上苏联十月革命的影响，迫使资本家不得不寻找新的理论和剥削方式来缓和日趋尖锐的阶级矛盾；另一方面，由于生产实践中，人的积极性对于劳动生产率的影响越来越显示出来。一些企业管理学家逐渐认识到发挥人的作用和潜力的重要性。科学管理运动的先驱者吉尔布雷思（*F·Gilbreth*）夫妇就曾明确提出：“最大的工作效率来源于工具、材料和方法的改革，应该使人的能力获得充分发挥”。他们还提出，对职工直接的鼓励是提供机会，使他们的抱负、自豪感、爱好、竞争心、成就的被承认等得到实现，至于加工资，提升级别、减少工作时间，只是间接的鼓励。另一位管理学家甘特（*H·Gantt*）也强调管理要注意“人性”，提倡企业中开展民主。较有远见的资本家如哈特内斯等认为，“过去企业管理过份依靠效率工程师，今后要多注意心理学”。1920年一位钢铁公司的人事部经理威廉斯，为了了解职工情况，抛弃了经理职位，到煤矿、铁厂、炼油厂、造船厂等当流动工人，体察工人的处境和心理。他写了《职工们在想什么》一书，否定泰勒把工人看成是“经济人”的观点，认为“工人根据感情办事，考虑工作的性质胜过金钱”。他还提出，管理人员如果仅仅注意职工的生理和经济的欲望，而不注意他们的心理因素，管理工作必将归于失败。

在资产阶级需要变换对待工人的手法的同时，心理学、

社会学等在理论上也有了发展。就心理学而言,自德国的心理学家冯德开创莱比锡心理实验室以后,这门学科逐渐走上科学研究的轨道。冯德的学生芒斯特伯格(H·Munsterberg)从德国应邀到美国哈佛大学,建立实验室研究工业心理学。1912年他发表了《心理学与工业效率》一书,与泰勒发表的《科学管理原理》名著相呼应,提出创造心理条件,使每个工人获得最大、最满意的产量,以及满足人的需要,符合于个人与企业双方利益等观点。接着一系列社会心理学、工业心理学著作相继问世。一些企业管理学家也开始了工作环境对生产效率影响的研究、疲劳与休息的研究、工作的动机、需要、情绪等研究和试验。

在上述的历史条件下,一个专门研究人的因素,以达到调动人的积极性的学派——人群关系学派应运而生。这个学派为以后企业管理中应用行为科学奠定了基础。

(四)从霍桑实验到行为科学

人群关系学派是从著名的霍桑实验开始的。

1924年美国科学院组织人员到芝加哥西部电气公司的霍桑工厂进行工作条件与生产效率相互关系的试验。试验首先从变换照明着手。他们选择了二个组,一个为控制组,另一个为试验组。前者照明度始终不变,后者照明作种种变化。试验的结果是二个组的产量几乎等量上升,看不出改变照明对生产有什么影响。于是,又试验了改变工资支付办法,提前下班,延长工作时间,工间休息,供应点心与不供应点心方式,结果仍旧看不出这些条件的变化对生产有什么影响。试验持续三年左右,并无结果,参加试验的人都想放弃试验了。

一个偶然的机会,试验小组的成员之一,西部电气公司

的检验部主任洋诺克 (G·Pennoch), 在纽约哈佛俱乐部听梅奥 (Elton Mayo) 作报告, 当场邀请梅奥参加霍桑实验。梅奥接受了邀请, 组织了一批哈佛大学的教授, 同电气公司的人员结合起来, 成立了新的研究小组, 把试验继续进行下去。

他们在分析前一批试验的基础上, 选择了工资支付方式作为试验的内容, 试验在继电器装配和云母片剥离两个小组中进行。前者原是集体奖励工资制, 试验时改为个人奖励工资制; 后者保持原个人奖励工资制不变。继电器小组改为个人奖励工资制后, 生产连续上升, 最后稳定在原来产量的112.6%水平上。9个月后, 再恢复集体奖励工资制, 又试验了七个月, 产量下降到原产量的96.2%。云母片剥离小组试验时的工资形式未作任何更动。在连续十四个月的试验过程中, 小组平均产量较原产量提高15%, 超过了继电器装配组的最高产量。研究小组由此得出结论: 工资支付办法的改变, 与生产上升并无直接关系, 认为产量上升, 可能由于工人对试验的关心和兴趣。工人对生产上升的原因也讲不清, 但他们反映了由于没有工头的监督, 工作自由了, 他们与研究小组的成员建立了良好的关系。工余时间工人之间又增加了接触, 人与人的关系改善了, 滋生了一种团结互助的感情。

从以上试验中, 研究小组感到工人中似乎存在一种“非正式的组织”。为此又安排了触排布线小组的试验。这个组有十四名男工, 一向根据集体产量计算工资。照研究小组看来, 这个组的成员都可能超过他们的实际产量。可是经过九个月的观察, 小组产量总维持在一定水平。经过考查, 发现组内存在着一种默契, 往往不到下班, 大家已经歇手。有人超过日产量时, 旁人就会给他暗示。组内还存在着自然领

袖人物。这样，就证实了“非正式组织”的存在。

在进行试验的同时，研究小组对工人进行广泛的交谈，以了解工人对工作和工作环境，监工和公司当局的想法，以及持有这种看法对生产有什么影响。研究小组先后化了二年时间，对二万多名职工进行了访问交谈，取得了大量材料。

梅奥就试验及访问交谈的结果进行了总结，于1933年出版了《工业文明中的问题》一书。参加实验的罗特李斯柏格（*F·J·Roethlisberger*）和迪克逊（*W·J·Dickson*）也写了有关的著作，总结这方面的经验。根据他们的论述，霍桑实验主要提供了下列与传统管理不同的新观点：

（1）传统管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力。霍桑实验认为人是“社会人”。影响人的生产积极性的因素，除了物质条件以外，还有社会和心理的因素。

（2）传统管理认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约。霍桑实验认为生产率的上升和下降主要取决于职工的态度，即所谓“士气”，而士气则取决于家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。

（3）传统管理只注意“正式团体”的问题，诸如组织结构、职权划分、规章制度等。霍桑实验意识到“非正式团体”。这种无形的组织有它特殊的感情、规模和倾向，左右着成员的行为。

（4）霍桑实验还提出了新型领导的必要性。它提出领导在了解人们合乎逻辑的行为时，还须了解不合乎逻辑的行为；要善于倾听和沟通职工的意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

根据霍桑实验所产生的这许多看法，美国在三十年代起

便形成了以梅奥为创始人的“人群关系”学派。虽然有人对霍桑实验，特别是对它采取的研究方法，有怀疑和批评，但霍桑实验确已为美国企业管理开辟了新的方向，并为后来行为科学在企业管理中的运用开辟了道路。

在进行霍桑实验时，正值美国三十年代初期的经济大危机。尽管它对企业管理注入了新的论点，可是，由于当时企业忙于应付危机，没有引起多大的注意。到了三十年代中叶，美国国会通过了“全国劳工关系法”，有巨大影响的“产联”也于此时成立，劳资关系起了变化，此后，霍桑实验的影响才逐渐扩大。四十年代起美国芝加哥、密执安、麻省理工学院等著名大学也相继建立了人群关系研究中心，并积极开展关于人群关系的宣传教育，1947年又成立了全国性的“工业关系研究会”。

正当积极开展人群关系的研究时，1949年在芝加哥的讨论会上，科学家们正式提出了“行为科学”这一名词。从这时开始，企业管理中的行为科学取代了人群关系学派，形成了行为学派。许多著名的心理学家，如麦格雷戈(*D. McGregor*)、阿吉里斯(*C. Argyris*)、布莱克(*R. Blake*)、莫顿(*J. F. Mouton*)、李克特(*R. Likert*)等都围绕着企业管理进行了行为科学的研究。凡是研究人类行为的心理学家、社会学家、社会心理学家也就统称为行为科学家。他们中间许多人在企业中担任顾问职务。

行为科学在企业管理中的应用，是在人群关系研究的基础上发展起来的，它注重客观事实的依据，重点从单纯搞好人与人之间的关系转为人力资源的充分利用。行为科学认为，尽管人的行为复杂多变，但是从中可以找出可资遵循的规律和它的因果关系，作为预测和控制行为的武器。企业管

理中应用行为科学，总的目的在于激发人们的工作积极性，搞好团体建设，改善并协调人与人的关系，改善并协调团体与团体的关系，以促进企业生产经营的发展。

五十年代后期，美国发生了二件大事。其一是1957—58年的经济衰退，企业迫切要求维持利润水平，旧的人群关系片面强调搞好关系的观点需要加以纠正。其二是随着阿波罗登月计划实现而发生的空间技术的发展，给企业的组织形式、人与人之间、团体与团体之间的关系，企业效率要求等带来了巨大的影响。这时行为科学界出现了一个新的哲学概念——“工业人本主义”（*Industrial Humanism*）。主要内容是：在企业中实行民主管理，恢复个人在工作中的尊严；个人和组织目标的一致性；从工作本身满足人的需要。最近二十多年来，行为科学基本上是围绕着这些课题和组织行为学的一些课题发展的。

（五）行为科学的研究方法

行为科学以有意识、有感情的人作为研究对象，因此它的研究方法不能象自然科学那样，可以借助显微镜、化学反应剂等工具，它的实验也不可能在完全控制的环境下进行。所能采取的主要是社会调查的方法，必须占有一定数量的材料，然后加以分析和综合，概括出原理原则，再放到实践中去验证。以下是几种主要的方法：

一、实地调查

深入工厂或商店，同那里的人共同生活，观察他们的风俗习惯、思想意识和实际需求，以便取得第一手材料。也可以对研究对象进行适当的控制，然后观察其反应。

二、抽样调查

大规模的工厂有成千上万的职工，难于一一访问，就须

采用抽样调查。首先应按研究的要求，在成千上万的职工中挑选一定数量有代表的人群作为样本，然后进行调查。调查方法可用面谈、座谈、答卷等办法取得实际资料。

三、实验：

将研究对象置于一种特殊安排的环境中，作有控制的观察。研究者可以操纵一部分或全部条件，并可对研究对象作较准确的衡量。比如，可以选定二个完全相同或非常相同的实验小组，把其中一个置于有计划变化的条件下，另一个则保持原来的条件不变。然后比较二个小组的变化，以观察条件的变化对研究对象的影响。

行为科学研究对象的特殊性，决定了它的研究成果的特殊性。它的成果往往不象数理科学那样，可以用肯定的公式和计量的方法来表示，也不能具有那样的精确性，但这并不妨碍它的科学性和有效性。对于人类行为的规律性的认识，只要在占有大量材料的基础上，加以科学地抽象概括，而不是凭空臆造，并在实践中得到验证，那么，它对我们预测和控制人的行为就会有指导作用。