



行为科学丛书

职工行为激励

虞跃明 编著

陕西省行为科学学会

行为科学杂志编辑部

行为科学丛书

职工行为激励

虞跃明编著

陕西省行为科学学会

《行为科学》编辑部

导 言

人是世界物质文明和精神文明的创造者和建设者，人类行为的优劣决定着社会发展的快慢。人不仅是生产力的首要因素，而且是生产关系的直接产生者，毛泽东同志曾说过：

“只要有了人，什么人间奇迹都能创造”。总之，人是历史的创造者和推动者。管理是人的一种社会活动，作为一门完整的管理科学，必然要研究人的作用，即如何科学地调动人的能动性、如何科学地处理人与人之间的关系以及人与物之间的关系。因此，我们的管理工作不但要重视物质的、技术的条件，而且要重视社会条件和人的主观因素对生产效率的影响；我们不但要合理利用财力和物力，而且要充分利用人力这一重要资源。尤其对我国这样一个具有十亿人口的国家，如何利用人力资源是一个至关重要的问题。

目前我国的企业管理正处在传统管理与科学管理相结合，并向现代化管理迈进的阶段。在这样一个多种管理并举的阶段，为了使三者之间更好地衔接和过度，使我国的企业管理改革少走弯路，很有必要学习、吸取、借鉴外国企业管理的经验和教训。

欧美国家针对传统管理和科学管理所存在的积弊以及由此而引起的种种矛盾激化，开创了行为科学，企求弥补其弊病和缓和其矛盾。行为科学是现代管理两大支柱——管理科学和行为科学——之一，其着重研究人们产生行为的动机，研究生产中人与人之间的关系。行为科学认为，人们行为是

受动机驱使的，而动机又是由需要决定的。所以，行为科学侧重分析和研究人类的行为、动机、需要三者之间的关系以及产生需要的各种心理和社会因素，目的是更好地在管理中发挥人的主导、积极作用。从管理对象上来说，行为科学不仅研究个人行为，也研究群体和组织的行为，从管理关系上来说，行为科学不仅研究职工的行为，也研究领导的行为。欧美国家正是由于在管理上运用了行为科学使得一些矛盾趋于缓和，从而提高了管理效能。我们是社会主义国家，领导和群众都是企业的主人，但是否就不存在由于管理和科学管理的不完善而产生的一些矛盾呢？我看还是存在的，只是目前尚未达到“激化”而已。是等矛盾激化以后采取措施？还是现在就着手预防呢？想必大家都会认为预防为好。当然，这些矛盾都属人民内部的矛盾，完全可以通过内部的完善和调整来加以解决。因此，从现在起我国在管理上就应该重视学习和借鉴西方国家现有的行为科学，本着“以我为主、博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，有批判有分析地学，并结合我国的具体情况，加以发展和提炼，力争创造出我国自己的行为科学体系，这就给我们每一个管理工作者和理论研究者提出了一个新的课题。

当前，对西方行为科学应如何认识？包括有无借鉴之处以及在“以我为主”的前提下，如何进行借鉴？在我国社会主义的条件下，应不应该研究行为科学等一系列问题上，尚有不少分歧，从1979年行为科学在我国提出，至今历时五年的讨论和研究来看，简单地、轻率地采取“全盘肯定”或“全盘否定”的态度都是不可取的，而应采取辩证的分析态度，深入研究这一学科的性质和作用。应充分看到，一方面

行为科学在资本主义社会本质上是为资产阶级所利用的；另一方面，它又包含着一系列丰富的科学研究成果。我们应本着“去其糟粕，取其精华”的原则，积极探索创立具有中国特色的行为科学。目前，我国正面临着经济体制改革的重大课题，现实生活中所存在的一些问题，有待于从行为科学的角度去研究和解决。

现代工业管理，已由陈旧的集权制度，演进到分权制度，近年来已有向集体管理发展的趋势，使每一职工均有充分发表意见及参加企业管理的机会，这也就是我国提倡的“民主管理”。这也是企业管理中的一个新趋势。社会主义企业之所以拥有资本主义企业不可能真正具备的内在动力——工人群众当家作主的积极性和创造性，就是因为社会主义企业中的工人，不单单是劳动者，而首先是企业的主人。这是当前工业企业改革的一个方向——加强民主管理。在今天许多基本物质需要已经可以逐步得到满足的情况下，光靠金钱刺激能否促使工人提高生产效率，是值得怀疑的。以前的管理往往把主要精力用在组织工人去干重复单调的工作，使工人们与整个企业活动的广泛内容毫不相干，把工人们同管理工作完全隔绝开来，使工作成为一种机械的单调无味的“包袱”，成为一种既无创见，又无生气的使人感到厌烦的“累赘”，这怎么能使职工充分发挥内在潜能，职工在工作中得到各种人所应该具有的需要的满足呢？人都具有多种需要，既有物质的，也有精神的；既有外在的，也有内在的。目前人们之所以愿意工作，是因为在作工中人们能够得到多种需要的满足，只有人们能够在工作获得多种需要的满足，才能促使其自动地搞好工作，自觉地热爱工作。因此，

必须用一种新的，能够适应未来发展的而充满了挑战性的时代的动力，来激励工人把工作做到最出色、最有效。

十二届三中全会《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。我国农村改革的经验生动有力地证明了这一点。城市经济体制改革中，必须正确解决职工和企业的关系，真正做到职工当家做主，做到每一个劳动者在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人关注企业的经营，人人重视企业的效益，人人的工作成果同他的社会荣誉和物质利益密切相联。……在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性创造性是统一的。这种统一，是劳动者的积极性能够正确有效地发挥的必要前提”。要做到上述要求，就必须改革目前我国企业中一些有碍全体劳动者正常发挥积极性、主动性、创造性和智慧才能的旧规陈律，各级领导者务必学会现代管理的理论及方法，务必有新时期要求的新思想。

在行为科学研究中，包含着大量反映社会物质生产中共同规律的学问，这些成果是现代化大生产的客观规律所决定的，不论在资本主义制度下，或是在社会主义制度下均可采用。

当今，我国在经济体制改革和新技术革命浪潮的推动下，在现代化管理和新的管理思想的影响下，人们对企业的思想政治工作是企业管理的一部分的看法已越来越明朗了；

管理工作首先应该是教育工作者的意识也越来越明确了。

本书正是本着上述思想而编著的，主要从我国工业企业的实际情况出发，介绍了西方行为科学的基本原理、方法、内容及其发展过程和应用范围；论述了我国工业企业运用行为科学的必要及可能；在研究我国企业思想政治工作的原则、方法及内容的基础上，结合我国国情、民情，为创立我国自己的行为科学体系作一些探索；结合我国社会的具体实情，从心理学和社会学角度，探讨了目前我国工业企业职工的需要结构以及产生行为的心理机制；阐述了个体行为、领导行为和群体行为以及它们之间的相互关系；从现代组织理论和最新管理思想出发，简单地论述了组织发展的一些原则和方法，以及如何将企业看作为一个“综合系统”，合理地把“人”、“物”、“环境”这三个因素统盘协调；最后，初步探讨了一些针对我国工业企业的具体情况和现实社会的物质文化条件，怎样来满足广大职工正当需要和利益的方法。

该书不仅适合于工业企业的各级领导、思想政治工作者和管理人员阅读，也可供有关院校的师生作参考之用。

我自己学习行为科学时间不长，缺少实际管理经验。因此，在介绍和论述上定有不少错误和不当之处，尤其在如何结合我国国情运用行为科学方面更有不妥之处，恳望读者给予批评指正。

本书在编著过程中，吸收了不少国内外学者的论述和见解，在此表示致谢，并望诸位进一步给予指导！

虞跃明

一九八四年十一月于宝鸡

目 录

导言	(1)
第一章 行为科学概述	(1)
第一节 行为科学的含义及内容	(1)
第二节 行为科学的发展与应用	(6)
第三节 行为科学与思想政治工作	(12)
第二章 人的个性差异及态度	(17)
第一节 兴趣	(18)
第二节 气质	(21)
第三节 能力	(25)
第四节 性格	(29)
第五节 态度	(32)
第三章 行为产生的原理	(36)
第一节 行为产生的因果关系	(36)
第二节 需要及其种类	(40)
第三节 人生需要的阶段性	(50)
第四节 动机及其种类	(58)
第五节 了解职工需要和动机的方法	(62)
第六节 行为及其控制和改造	(65)

第四章 激发动机的理论	(72)
第一节 需要的边际价值和渴求强度.....	(72)
第二节 双因素理论.....	(74)
第三节 成就激发理论.....	(77)
第四节 期望模型.....	(78)
第五节 公平理论.....	(82)
第五章 群体行为及其对个体行为的影响	(87)
第一节 群体及其行为.....	(87)
第二节 群体行为与个体行为之间的关系.....	(96)
第三节 群体的沟通和冲突.....	(99)
第四节 群体行为的改造.....	(107)
第六章 组织发展	(115)
第一节 组织理论及形式的发展.....	(115)
第二节 组织变革.....	(122)
第三节 组织发展.....	(128)
第七章 领导行为	(141)
第一节 领导行为理论.....	(141)
第二节 领导行为和艺术.....	(152)
第三节 领导的气质及修养.....	(167)
第四节 争做有效的领导.....	(176)
第八章 满足需要的方法探讨	(184)

第一节	满足需要的两种基本途径·····	(184)
第二节	从组织结构和作业分工上给予满足·····	(187)
第三节	从人事任用和培养进修上给予满足·····	(194)
第四节	从工作环境和文化福利上给予满足·····	(200)
第五节	从工资待遇和奖励办法上给予满足·····	(202)
第六节	思想政治工作对职工需要的影响·····	(208)

第一章 行为科学概述

第一节 行为科学的含义及内容

所谓行为科学,就是研究人类行为规律的科学,其不仅研究了人的个体行为,还研究了群体(组织)的行为。具体地说,行为科学是研究人类行为产生的原因,分析影响行为的各种因素,探索人类各种行为的规律,从而进行行为激励、控制与改造,以便最大限度地调动人的积极性,达到发掘人的潜力和创造智慧,充分利用人力资源。

行为科学是五十年代初期发展起来的一门综合性边缘科学。它以心理学、社会学、人类学为基础,综合运用管理学、经济学、人才学、科学学、解剖学、语言学、精神病学、生理学等学科来综合研究和分析人类的行为、动机及需要。心理学在行为科学中占有重要地位,人的心理现象、心理活动是在人们的日常活动过程中产生的,同时,人的心理活动对行为起着调节作用,社会学是研究影响人类行为的社会因素的基础,生活在现实社会中的人,无不有社会的烙印,在社会中的人际关系、组织构成、角色、权力等都对行为有很大影响;人类学研究人类群体的演变过程以及不同群体之间的文化差异。因此,要想了解人类行为产生的原因,研究影响行为的各种因素,探索人类各种行为的规律性,心理学、社会学和人类学的知识是必不可少的。

行为科学其实就是“人际关系学”的拓沿和补充,它否

定了“人际关系学”的一些片面观点，代之以更为科学的方法来研究人类行为的因果关系。它既研究人与人的关系（人际关系），同时也研究人与物的关系（人机工程）。而在某种意义上，它又是人际关系和组织理论的综合。

大家对于行为科学这一科学，似乎有点生疏，其实对于它的某些内容大家都很熟悉。我国从建国以来，一直重视的思想政治工作、职工福利、奖惩制度、劳保制度、以及逐步发展起来的民主管理、职工代表大会制、社会主义劳动竞赛、质量信得过小组、革新活动小组、合理化建议等都属于行为科学所研究的内容。行为科学就是对这方面内容进行研究和分析，将其科学化和系统化、使它们之间相辅相成，相得益彰。

行为科学的基本内容主要包括以下几个方面：

1. 个体行为。在个体的层次上，考虑影响人们行为的各种心理因素，即人对于周围事物的知觉与理解，人们的思维方法、成因过程，人的动机、个性、态度、能力、价值观念等，这些心理因素与实际活动中人的兴趣、需要、达成目标等行为有密切关联。

2. 群体行为。主要是研究群体行为的特征，群体对个体的影响，个人与组织的相互作用，群体中的人际关系，正式群体和非正式群体，信息传递的方式等。

3. 领导行为。侧重研究领导者作为特殊个体的心理，领导班子作为特殊的群体，以及领导方式、领导行为，领导素质的评价、培训及决策行为等。

4. 组织开发。研究组织变革的策略与原则，变革的动力及其成功的衡量方法，对变革进行目标管理等。

5. 系统环境。从系统思想出发,把系统中的人、机器、环境和社会诸因素加以统一考虑与评价,研究工作生活质量,工作的扩大化与丰富化,人、机和环境诸因素的合理安排及妥善协调等。

当今,在我国城市企业的改革中所出现的许多现实问题,都涉及到行为科学的内容。例如,怎样发挥每个职工的积极性和创造性,提高劳动生产率,如何充分发挥社会主义企业中职工的主人翁责任感,如何改变吃“大锅饭”的状况,科学地体现按劳分配原则,什么是更有效的激励因素,物质奖励如何与思想教育相结合,如何发挥内在激励作用,防止激励因素转变为保健因素等等这些都属于个体行为的研究范围;在群体行为方面,如何看待正式群体(组织)与非正式群体(组织),如何调整个人与群体(组织)的相互关系以及个人与群体(组织)的相互适应问题,如何正确处理群体(组织)中的人际关系;在领导行为方面,如何评价、选拔及训练各级领导,高层领导的决策过程、跨文化领导,领导应具备或习得哪些领导素质和方法等;在组织开发方面则面临着与体制改革有关的一系列问题,如层次结构向网络结构的发展,处理信息系统如何适应人的决策要求,如何使职工主动地参加改革,认识某些改革措施可能有的副作用,组织广大职工群众参与改革的途径与方法等;在系统环境的研究方面,如何看待企业这个开放系统与外界环境的交互作用,怎样合理协调人、机器、环境和社会诸因素的相互关系,如何迎接新的技术革命的挑战并从思想上和组织上做好准备等。

行为科学认为人类的行为是由动机决定的,动机又是由

需要所产生。所以，行为科学把需要、动机、行为三者紧密联系起来进行分析研究。一个人的需要是多种多样的，既有物质需要，又有精神需要；既有低级需要，也有高级需要，一个人的需要是由低级向高级发展的，当低级需要得到满足后、由此而产生的刺激作用就会消失，就要有更高一级需要来提供动力，以维持受刺激状态。人类的动机有崇高的，也有卑下的，而产生的行为也必定有正确行为和错误行为，如何将人们的正确行为得以发展，错误的行为加以避免？如何将人们的行为动机向正确方向加以引导，以致产生积极的、创造性的工作精神？这一切也都是行为科学的主要内容。

行为科学研究行为产生的因果关系，目的在于诱发和激励行为；研究行为的控制与改造，目的在于保持和发扬正确行为。行为科学就是要人们在激发状态下工作，使人们具有高涨的情绪，饱满的兴趣，热情的态度，合理的知觉，舒畅的心情，以致使人们的主观能动性得到充分发挥。它着重研究如何通过社会环境以及人与人之间关系的改善来提高工作效率，强调做好人的工作，发挥人的作用。

生产是生产力与生产关系的统一。生产既包括生产力，又包括生产关系。以往的管理学派都注重生产力，从生产力的三个要素的合理组织进行研究，而行为科学从生产关系这一点出发来研究影响生产的因素，从而为管理开辟了一条新的途径，使管理这门学科更为完整和系统了。行为科学管理思想的重要特点可概括为：认为管理应从人的行为本质中激发动力，才能提高效率。具体包括以下几个方面：

1. 由原来以“事”为中心，发展到以“人”为中心；
2. 由原来对“纪律”的研究，发展到对“行为”的研

究；

3. 由原来的“监督”管理，发展到“人性激发”的管理；

4. 由原来“独裁式”管理，发展到“参与”管理。

应该指出的是，行为科学是一门尚未定型的学科，在行为科学领域内，存在着种种不同的学派，各有其不同的理论观点，甚至有些是相互矛盾的，因此，国外把其划入不成熟的科学。这并不是说行为科学的理论无价值、不能用，而是说行为科学不象数理化那样可以通过计算或实验得出必然的结果。行为科学是一门社会科学是属于软科学的范畴，所以，它要求我们更多地运用推理、演绎、归纳等手法。行为科学只能为激励人的行为提供一些理论基础、方法、原则和新的思考方式，并提供若干可选择的途径，在具体应用中必须因人、因时、因地制宜，不能机械地加以套用，如谁想在这本书中期望找到一种固定不变的激励人类行为的社会技巧，那我只好坦率地说明：他将会失望的。

根据马克思关于资本主义企业管理二重性论述，我们应明确地认识到，行为科学作为管理学的一个组成部分，同样具有二重性，既包括生产力的合理组织方面的自然属性，也包括生产关系和上层建筑方面的社会属性。考察行为科学的二重性，一方面要看到，它包含着大量反映社会物质生产中共同规律的学问，展现出一系列丰富的科学研究成果；另一方面也要看到，这种方法在资本主义社会，本质上是为资产阶级所利用的，借以获取更多的利润。为此，我们在学习西方行为科学的同时，必须要用马克思主义的观点进行具体分析，有借鉴、有批判地吸收，决不可不顾国情地生搬硬套。

第二节 行为科学的发展与应用

在前一节已提到过，行为科学是在“人际关系”学说的基础上发展起来的，虽然行为科学这门学科是在本世纪五十年代正式确立的，但作为“人际关系”学，可以说早在十九世纪已开始萌芽。1853年，英国人乌尔就写了《生产哲学》一书，他在该书中强调了生产中职工的重要性，可以说此书是探索人际关系的第一本著作。

十九世纪末到二十世纪初美国正处在传统管理和科学管理的交替时期，在这一时期，随着生产力的发展和管理的进一步科学化，在管理中对人的研究已引起了重视。被称为科学管理之父的泰罗 (Frederick W. Taylor)，虽然在其代表著作中 (《计件工资制》1895年，《车间管理》1903年，《科学管理原理》1911年) 把人看作为“经济人”，然而，他已经逐步提到了人类行为的激发和控制，他认为：科学管理的主要意义在于引起一场“精神革命”。他解释到：“在科学管理之下，劳资双方的精神状态不能把分配利润作为首要考虑，而是把注意力转向把利润扩大到无需争论的程度……他们了解了用友好的合作来代替对抗，就会共同取得比过去大得多的利益，有充分的余地来增加工人的工资，又促使资本家增加巨额红利。这是伟大的精神革命的开始，也是科学管理的第一步”。与泰罗同时代的一些科学管理运动上的重要代表人物，进一步认识到了人的积极性对于提高劳动生产率的重要性。1908年，费尧 (Henri Fayol) 发表论文《一般工业管理的原则》，其中提到的14条原则就有5条是谈人际关

系的。吉尔布雷斯 (Frank B. Gilbreth) 夫妇明确指出：

“最大的工作效率来源于人。工具、材料和方法的改革，应该使人的能力获得充分发挥”。甘特 (Henry L. Gantt) 强调管理要注意“人性”，提倡企业中开展“民主”，关心职工的“士气”，他认为管理部门和职工之间应建立“互信”和“合作”的气氛。埃默森 (Harlinton Emerson) 也明确指出：“创造现代化财富的不是劳动力，不是资本，不是土地，而是思想。我们需要的是更丰富的思想，更多地发掘自然蕴藏的潜力，使每单位产品消耗更少的劳动力、资本和土地”。此时，德国心理学家冯德的学生芒斯特伯格 (H. Munsterberg) 在1912年发表了《心理学与工业效率》一书，与泰罗发表的《科学管理原理》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，以致满足人的需要，符合个人与企业双方利益等观点。紧接着，一系列社会心理学和工业心理学著作相继问世。越来越多的企业管理学家开始研究工作环境对生产效率的影响，以及疲劳与休息，工作与动机，需要和情绪等。这样“人际关系”学就应运而生。

“人际关系”学的正式创立，可以说是以著名的“霍桑实验” (Hawthorne Experiment) 为标志的。1924年，美国科学院全国研究委员会决定在芝加哥美国电话电报公司的附属机构西部电气公司的霍桑工厂进行工作条件与生产效率关系的试验，试验是从改变车间照明开始的。试验小组把工人分为A、B两组，A组采用变化照明，灯光忽明忽暗，使工人受到不良照明的刺激；B组采用正常照明，灯光稳定且明亮，使工人受到良好的照明刺激。他们预想，B组的生产效率一