

现代工商管理丛书

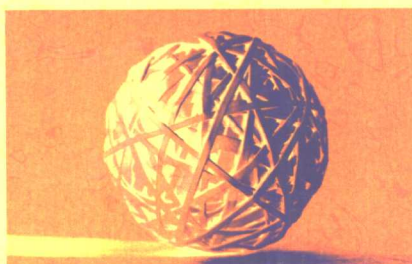


吴照云 主编

(第三版)

组织行为学

胡宇辰 叶清 庄凯 等编著



经济管理出版社

现代工商管理丛书 吴照云 主编

组织行为学

(第三版)

胡宇辰 叶 清 庄 凯 等编著

经济管理出版社

责任编辑 卢小生

技术编辑 晓 成

责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/胡宇辰等编著. —3 版. —北京: 经济管理出版社, 2002
(现代工商管理丛书/吴照云主编)

ISBN 7-80162-409-2

I. 组... II. 胡... III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 026645 号

现代工商管理丛书

组织行为学

(第三版)

胡宇辰 叶清 庄凯 等编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京交通印务实业公司

787×960 毫米 1/16 26.75 印张 476 千字
2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月北京第 1 次印刷
印数: 1-6000 册

ISBN 7-80162-409-2/F·393

定价: 38.00 元

·版权所有, 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前 言

《组织行为学》第三版终于与读者见面了。第三版与第二版正好相距四年。在这期间，组织行为学理论研究有了许多突破，在实践上也有许多创新。《组织行为学》作为管理类专业教学的核心课程，有必要把最新的观点、方法涵盖进去，为渴望学习组织行为学的大专院校师生及实际工作者提供一本“与时俱进”的好的教科书，这是我们修改这本书的初衷。

一本好的教科书，其要求是多方面的，而可读性是不可或缺的。长期以来，国内高等学校教材在编辑上大都有一个通病，即空泛的理论陈述、定义、辨析、演绎、推导，缺乏实例图表，往往使人读而乏味、读而生畏，使一些初学者从一开始就缺乏阅读兴趣。在本书第二版的使用反馈中，也存在类似问题。在这次修改过程中，我们高度重视了可读性问题，借鉴国内外成功的教材编写经验，在编写体例上力求有所创新，来更完美地表达我们的观点，增强说服力，吸引读者。与本书的第二版相比，第三版在编排体系上有了重大的改进，每章中都增设了以下几个栏目：

1. 学习目的。每章的开篇，设有“学习目的”一栏，开篇就提纲挈领地告诉读者，学完本章之后，你应掌握哪些知识、了解哪些观点，以便明确阅读目的，关注重点、难点，有利于提高阅读效率。

2. 引导案例。每章开篇都有一个精选的案例。它确定了该章讨论的主题。读者阅读之后，对该章讨论的主题会有轮廓性的了解，其中的情节将在该章各节的相关概念中概括并展开讨论。经常回过头来看一看引导案例，可以使读者更好地了解该章的观点、概念，在理论与实践之间建立起联系。

3. 阅读材料。每章都设置了数量不等的阅读材料。组织行为学是一门综合性很强的学科，涉及面广，已有的研究材料成果很多。阅读材料向读者提供了已有的研究成果及当前的热点问题，能拓宽读者的视野，启迪思维，并引导读者对一些问题进行深入思考。同时，阅读材料亦能调节读者的心态，一张一弛，提高阅读效果。

4. 本章小结及复习与思考题。每章都附有本章小结及复习与思考题。本章小结用精练的词汇概括了本章的主要概念及观点，能使读者更加准确地把握该章的主要内容。本章的思考题是从该章的内容中提炼出来的，如果读者学完

并理解了该章的内容，应该能够回答这些问题。同时，这些思考题还含有需要讨论的内容，需要读者综合运用学过的知识来解答。思考题是对该章重要内容的一种提示，希望引起读者的注意，帮助读者更容易地掌握该章的基本内容。

5. 应用案例。每章结束时都设有一个应用案例。“学以致用”是组织行为学的生命力所在。读者学习了相关的知识之后，迫切希望能用这些理论知识解决实际问题。应用案例为读者创设了一种典型环境，期望读者用所学的知识来分析问题解决问题。思考应用案例能够调动读者运用相关知识，是复习所学知识的最好方式。同时，应用案例要求读者运用书中有关章节中的概念确定问题，并写出简要的分析。这也是提高读者解决问题的能力的一条途径。

本书由胡宇辰、叶清、庄凯等编著，具体撰稿人是：胡宇辰（第一章和第十四章）、叶清（第二章、第六章和第十一章）、庄凯（第七章、第十二章和第十三章）、王琪（第五章和第八章）、毛细荣（第九章和第十章）和戴淑燕（第三章和第四章）。全书最后由胡宇辰统稿。

在修改过程中，我们参阅了国内外相关学科专家的著作，并吸收了其中的一些精华，在此一并表示谢意！

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免存在不妥之处，敬请读者批评赐教。

编著者

2002年6月于南昌

目 录

第一章 组织行为学概述	(1)
第一节 组织行为学的概念与性质	(2)
第二节 组织行为学的产生与发展	(6)
第三节 组织行为学的研究内容	(11)
案例：人才就是财富	(18)
第二章 组织行为学的研究方法	(21)
第一节 研究的计划与设计	(22)
第二节 研究的主要方法	(26)
第三节 数据分析及研究报告的撰写	(31)
第四节 研究中的道德问题	(33)
案例：原因何在	(35)
第三章 知觉与归因	(37)
第一节 知觉	(38)
第二节 知觉与决策	(46)
第三节 社会知觉	(51)
第四节 归因和行为	(59)
案例：	(65)
I . 考卷被盗	(65)
II . 谁之过？	(66)
第四章 价值观、态度和工作满意度	(69)
第一节 价值观	(71)
第二节 态度	(78)
第三节 工作满意度	(88)
案例：	(96)
I . 北美工人的工作满意趋势对比	(96)
II . 休·阿伦的痛苦	(96)
第五章 个性	(99)
第一节 个性的构成	(100)

第二节 影响个性发展的因素.....	(126)
第三节 个性和行为职业.....	(128)
案例：谁当经理更合适.....	(133)
第六章 压力管理	(137)
第一节 压力概述.....	(138)
第二节 压力的来源.....	(140)
第三节 压力的个体行为反应.....	(146)
第四节 压力的后果.....	(150)
第五节 压力管理策略.....	(153)
案例：切斯特·马丁.....	(159)
第七章 激励过程	(161)
第一节 激励及激励过程.....	(163)
第二节 内容型激励理论.....	(166)
第三节 过程激励理论.....	(173)
第四节 行为改造激励理论.....	(179)
第五节 激励理论的实践应用.....	(182)
案例：上海贝尔公司的激励政策.....	(195)
第八章 群体动力学	(199)
第一节 群体的概念.....	(200)
第二节 群体的构成.....	(205)
第三节 群体的决策.....	(215)
案例：宁顿公司.....	(231)
第九章 群体间的动力学	(233)
第一节 群体间的沟通.....	(234)
第二节 群体的合作与竞争.....	(243)
第三节 群体间的冲突与协调.....	(247)
第四节 影响群体绩效的因素.....	(254)
案例：新老员工矛盾的启示.....	(261)
第十章 团队管理	(263)
第一节 团队与群体.....	(264)
第二节 高效团队.....	(272)
第三节 团队管理.....	(285)
案例：希特洛克公司的团队管理.....	(300)

第十一章 组织结构与设计	(303)
第一节 组织理论.....	(304)
第二节 组织结构.....	(308)
第三节 组织设计.....	(318)
案例：“X 媒体”的组织结构	(327)
第十二章 组织变革与发展	(329)
第一节 组织变革.....	(331)
第二节 组织变革的模式和方法.....	(339)
第三节 组织发展.....	(347)
案例：杜邦公司组织机构的改革.....	(354)
第十三章 组织文化	(359)
第一节 组织文化概述.....	(360)
第二节 组织文化的类型.....	(364)
第三节 组织文化的建立与传播.....	(368)
案例：摩托罗拉的全球文化战略.....	(381)
第十四章 领导行为与领导艺术	(385)
第一节 领导者与管理者.....	(386)
第二节 特质理论.....	(389)
第三节 领导方式理论.....	(391)
第四节 领导行为理论.....	(392)
第五节 领导权变理论.....	(396)
第六节 领导艺术.....	(401)
案例：仁慈与严明.....	(413)
主要参考文献	(417)

第一章 组织行为学概述

学习目的

学完本章后，你应该能够：

- 理解组织、行为、组织行为学的概念
 - 理解组织行为学的学科性质
 - 理解组织行为学产生与发展的背景
 - 领会组织行为学与管理心理学的差异
 - 掌握组织行为学的研究内容
-

范例

大卫·肯特在担任一家中等规模的制造企业的总经理四个月后，他开始怀疑自己是否还能够控制住局势。经营情况已经连续几年不大理想，董事会的董事们认为最高管理层需要更换，解雇了肯特的前任。肯特在公司的一个主要部门成功地履行生产副经理的职责，因此被从几个候选人中选出来填补总经理的空缺。董事会要求肯特重新整顿企业，并扭转收益下降的局面。此外，董事会保证肯特拥有完成这些工作所需的权力。

肯特正在和他的行政助理安娜·科内森谈话。“完成工作的足够权力，”他说，“这就是他们对我说的。”听起来很不错，可实际上根本不是这么回事。例如，他接着说下去，并逐渐愤怒起来，“最近一次执行委员会的会议，所有人都同意我对新产品的建议，并承认我们必须在竞争对手有时间调整行动之前加紧执行计划。可是，三个星期过去了，我们同意采取的措施一条也没有执行。难道他们没有意识到我们可以立即解雇他们吗？有时我感到在这里发布的命令好像是往水里扔了块石头，我看到了波纹，然而一段时间以后，所有的事物都

回到发布命令以前的状态，什么都没改变。”

科内森笑着指着自己办公室墙上贴着的一句话条幅：“逆天行事，自讨苦吃”。“这是什么意思？”肯特问道。“大卫，”科内森说，“你已经认识到什么是权力，那就是权力。一个组织里最有权势的人所拥有的权力中就包括空想。美国总统就是典型的例子。另一方面，一个看起来没有权势的人却可能影响事情的进程。不错，你有权解雇公司里的任何一个人，但这未必能有效地促使工作顺利完成。你应该对你最能发挥影响力的一些事情做出强有力的、现实的决定，来整顿整个组织。”

通用电气公司首席执行官（CEO）杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾经说过：“昔日的老板只知员工是为他们工作的，这种想法为昔日的管理者所共有；而明天的领导者应该与员工有共同的价值观和共同的目标，他们应该引导员工去实现既定的目标。”

组织行为学作为一门现代管理科学，已越来越为学术界和企业界所重视。这是因为，它从组织中人的行为这一侧面，提出了一系列关于管理的新知识、新观点和新理论，这对于管理理论的丰富和发展，以及企业组织建设与实践都做出了重要的贡献。因此，研究和学习组织行为学，不仅具有理论意义，而且具有直接的现实意义。

第一节 组织行为学的概念与性质

一、组织的概念

人类社会是有组织的社会。每一个人都离不开组织，比如：人一出生就是一个家庭组织的成员；长大上学后，又是学校、班组的一员；成年参加工作后，又成为工作单位的一员，同时，他还是某一民族的成员，或某一社团组织的成员，等等。一个人同时还可以是若干组织的成员。这充分说明，社会组织是人们生活的普遍形式。那么，什么是组织呢？从静态上看，组织就是指社会集团，是人与人、人与事的关系的系统或模式。从动态观点来分析，组织是一个开放的社会技术系统，是管理者把分散的、没有联系的人力、财力、物力、时间、信息、知识、环境等因素在一定的空间和时间内联系和配置起来而创造的一个有机整体；它是一个有机的“生长体”，是随着历史时代和社会环境的演变而不断适应和自动调整的群体；它不仅是权责分配系统，而且是其成员根

据自己的特定地位，扮演一定的角色，并由此构成的等级体系的人际关系网络。就社会组织而言，它具有多重功能：

1. 组织能形成一种新的合力。也就是说，当人们通过组织把许多孤立的个人结合成一个能动的群体，把许多单个劳动者组织起来进行协作时，它所产生的生产力必能超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械总和”。正是通过组织使千百万人朝着一个目标，同心协力，发挥出巨大威力。

2. 有效的组织能提高效率。这是因为，有效的组织必然是内部分工合理，职责明确，从而可以避免各环节、各部门之间互相推诿和扯皮现象。

3. 组织能满足人们的心理需求。一个人从生到死，在学习、工作、生活的各阶段要加入许多组织，甚至同时加入几个组织，成为许多组织的成员。这些组织都有满足其成员某个方面心理需求的功能。比如：人们在组织中可以获得安全感；可以满足社会交往的需要；可以满足自尊的需要；可以增加自信感；还可以增加力量感，等等。

总之，现代社会没有一个领域、一项事业、一个人与组织无关。组织的作用、组织的发展和完善是政治、经济、科技、教育、文化、卫生等各项事业的发展，是人民生活的改善，人们心理需要的满足的重要途径。

二、行为的涵义

在我们日常生活中，“行为”一词几乎随处可见，因为我们每个人都是行为者，每天都必须有所行为。我们这里所说的行为仅是指人的行为，而不是广义的一切动物的行为。人的行为是人的器官和肌体在客观事物刺激下所发生的反应形式。例如，走路、工作、打球、游泳，等等。著名法国心理学家勒温认为，行为是人及环境相互作用的结果，或者说，行为是人及环境的函数。可用函数式表示如下：

$$B=f(P, E)$$

式中：B表示行为；P表示人；E表示环境。

这个函数式表明，人的行为取决于人的需要和动机及其所处环境的综合因素。人在同一环境中，行为之所以不同，是由于人的需要与动机存在差异；但在需要与动机相同的情况下，由于环境的不同，行为也会不同。因此，研究行为规律的关键是要研究和掌握变量P和变量E之间的关系。也就是说，人的动机和行为的产生，不仅取决于当时的需要，而且与社会环境及其对环境的认识都直接相关。人的行为也具有其自身的特点，一般地说，它有以下特点：

（一）目的性

任何一种行为总是在一定的动机和目的驱使下产生的，并且这种目的不是在行动过程中才出现，而是在行动之前就在人的头脑中以超前反映的形式存在

了。人的行为的目的性规定了行为的方向，并成为控制行为进程内在的参照模型。当所做出的行为达到了参照模型要求，也就是达到了原定目的，行为即告结束。相反，如果所做出的行为不能满足这个内在的参照模型要求，也就是没有达到预定的目的，在这种情况下，人又会采取另一种行为，或会修正并调整这个内在的参照模型。

（二）能动性

人的行为并不是由外界环境单方面机械地决定的。在人与环境相互作用的过程中，往往会表现出积极主动的能动性特点。一方面，人能支配、调节和控制自己的行为，使自己适应周围的环境特点；另一方面，人还能主动地去改变环境，使环境符合自己的要求。

（三）社会性

人生下来只是作为一个自然肌体而存在的。人要成其为人，就必须在社会中生活，接受社会对他的影响。人与动物的最重要的差别在于他们的发展条件不同。如果说在动物界发展历程中行为的发展按生物演化规律进行的话，那人的行为发展则服从于社会历史发展规律。如果不与同类交往，人就不会形成社会行为，就不会形成人的个性。人的行为的目的性和能动性，人对自己情绪的控制能力的发展，人的社会性要求，人的理想、价值观，等等，都是在社会生活中形成的。离开了社会生活，人就失去了人原有的意义和价值。

（四）变动性

人的行为受外界环境和生理因素的影响。外界环境变了，生理和心理因素也会起变化，从而影响到人的行为的变化。人自身不是一个封闭的系统，而是一个开放的系统，他随时都在与外界进行信息的交流。一方面，人能根据外部环境的变化来调整自身的行为结构去适应这种变化；另一方面，人又能根据自己的内部需求状态去寻找能满足自身需要的外部环境。行为的变动性反映了人的行为的可塑性与动力性。

三、组织行为学的概念

组织行为学作为一门新兴的管理学科，其内涵和外延都在发展变化之中。因此，对于什么是组织行为学这个问题，国内至今尚无一致的结论。有人认为，组织行为学就是管理心理学，它是研究企业中人的心理活动规律，用科学的方法改进管理工作，充分调动人的积极性的一门科学；也有人把组织行为学等同于行为科学，认为它是研究工作环境中，人的行为规律的科学。实际上，组织行为学既不同于管理心理学，也不能与行为科学混为一谈。它是一门既与管理心理学、行为科学有密切联系，又与两者有着严格区别的独立的边缘学

科。组织行为学是采用系统分析的方法,研究一定组织中人的心理和行为规律,以提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织预定目标的学科。这个定义包括以下几层含义:

其一,组织行为学的研究对象是一定组织中人的心理活动规律和行为规律。它既不单独研究人的行为规律,也不单独研究人的心理活动规律,而是把两者作为一个有机体来加以研究。同时,它并不研究整个人类行为,也不研究任何人的心理和行为规律,而是研究一定组织中人的心理与行为规律。

其二,研究方法是系统分析的方法。组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织心理与行为,而是采用系统分析的方法,把个体这个子系统放在群体这个较大系统中来研究,而群体又是组织的子系统,它们均自成体系,而又密不可分,共同构成一个整体。同时,组织又处在社会环境之中,与社会环境相互联系,相互作用。因此,它们又是社会环境的一个子系统。

其三,研究的目的。组织行为学研究一定组织中人的心理和行为规律的目的,并不在于揭示和描述这些规律,而在于通过掌握这些规律,来提高管理人员引导、控制人的行为的能力,以实现组织目标,获得最佳工作绩效。

四、组织行为学的性质

组织行为学是一门属于社会科学的、具有应用价值的多学科交叉的边缘性学科。

首先,组织行为学是一门社会科学。就组织行为学的研究对象而言,它研究组织中人的心理及行为规律。一方面,组织是具有特定社会关系的社会结构,其产生、发展和变化,既受社会环境的制约,又受内部社会关系的影响;另一方面,就人的行为而言,它不是产生于真空中,而是在组织内的人际交往中,在人们共同的劳动实践中产生的。它不仅受社会环境、文化传统的影响,也会受组织的气氛、价值观、领导方式等因素的影响,从而使人的行为具有鲜明的社会性。同时,由于人的本质的社会性,人的行为不可能超越社会关系而独立存在,因此,组织行为学作为一门研究组织这种社会结构中人的行为的学科,就其性质而言是一门社会科学。

其次,就组织行为学的研究目的而言,它是通过对组织中人的心理与行为规律的研究,来提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力。从这个意义上说,组织行为学是一门应用于人的行为管理的现代管理科学。它把人类学、心理学、社会学以及其它行为科学的有关知识扩展到组织环境之中,并运用它来分析和解释组织中人的行为活动规律,建立适合于组织中的人的行为的原理和原则,因而对管理实践具有极大的应用价值和指导意义。

组织行为学也是一门边缘科学。它是在心理学、社会学、社会心理学、人类学、管理学等多学科相交叉的边缘处综合产生的。

第二节 组织行为学的产生与发展

一、组织行为学的由来

组织行为学是在管理学，特别是在组织管理学和人事管理学的基础上产生和发展而来的，是管理学的新发展。1911年，泰罗的《科学管理原理》一书的出版，标志着管理学成为一门独立的科学。与此同时，美国的吉尔布雷斯夫妇也在集中力量通过动作研究和时间研究来提高工作效率，即所谓通过动作——时间分析来确定科学定额。在研究中，莉莲·吉尔布雷斯还发现，由于管理人员不关心工人而引起的不满情绪也会影响工作效率。因此，她认为，不能单纯从工作的专业化、方法的标准化和操作的程序化来提高效率，而且还应该注意研究工人的心理。于是，她在1914年出版了一本名为《管理心理学》(Psychology Of Management)的著作，第一次使用了管理心理学的名称。她力图把早期心理学的概念应用到科学管理的实践中去，但这本著作当时并没有引起人们的足够重视，未成为一门学科。

在第二次世界大战前，美国用于工业领域的心理学一直被称做“工业心理学”(Industrial Psychology)。当时，工业心理学主要是对工作中的个体差异进行测定，以个体为其研究对象。自20世纪20年代起，“霍桑实验”已发现了工作群体的重要性，使建立在群体理论之上的社会心理学研究真正起步的还是20世纪50年代的事情。那时人们清楚地看到，作为以群体特别是小群体为研究对象的社会心理学，对职工工作绩效的影响作用变得越来越大了。因此，美国斯坦福大学的莱维特(H.J.Leavitt)于1958年正式开始用管理心理学(Management Psychology)这个名称代替原来的“工业心理学”，成为一门独立学科。莱维特教授认为，之所以这样更名，就是想引导读者考虑这样一个问题，即如何领导、管理和组织一大批人去完成特定的任务。

20世纪60年代初，莱维特在他的一篇为《心理学年鉴》所写的文章中又首先采用“组织心理学”(Organizational Psychology)这个名词，其目的也是强调社会心理学，尤其是群体心理学在企业界日趋显著的作用。

不久，美国心理学协会第十四分会——工业心理学分会便更名为工业和组织心理学分会，其目的是要承担比个体差异测定更广泛的组织问题研究。随着

这一学科从个体到群体，再到组织的研究的演变，其研究和实验的机构也发生了变化，它从各大学的心理学系转入到管理学院、系，特别是这些学院的研究生部，其教师队伍中又吸收了社会心理学家、社会学家和人类学家。从这批人中产生出来的研究项目开始取名为“组织行为学”。这样就进一步强调了“组织”这一概念，同时又明确了它不是任何单独哪一门学科的产物。以后，“组织行为学”这一名词就被沿用至今。现在，美国的管理院校内几乎所有的研究行为的小组都取名为“组织行为学”小组。

从管理心理学、组织心理学到组织行为学，反映了这个研究领域的发展过程。应该说，从应用角度来看，“组织行为学”是更为广泛的。其发展概况可用图 1.1 表示。

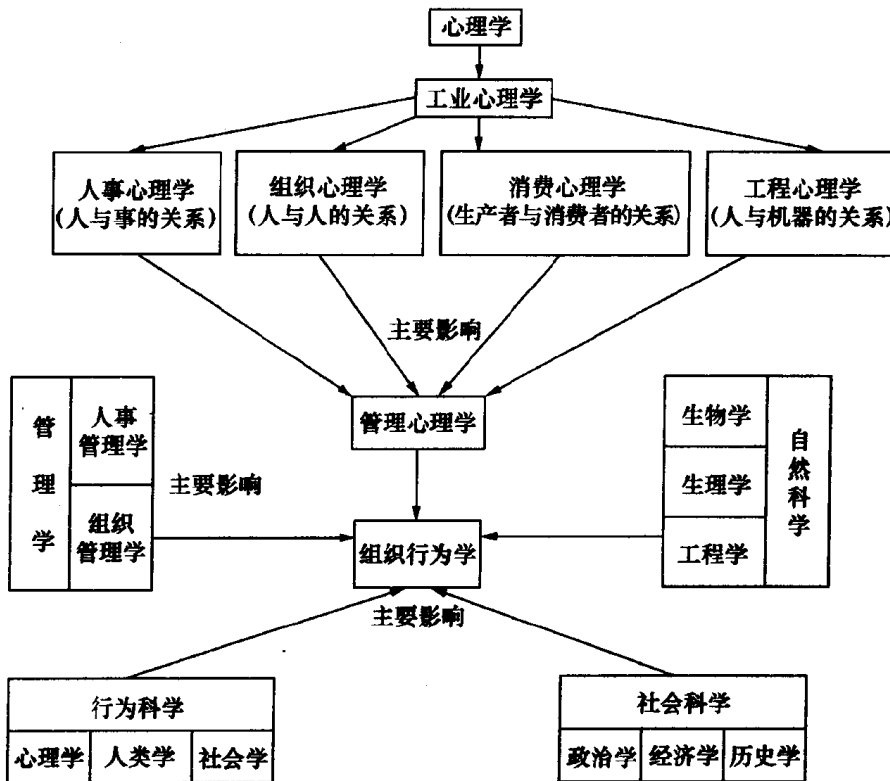


图 1.1 组织行为学的由来

二、组织行为学的发展

由于各个不同历史时期科学技术和社会生产力的发展水平不同，管理学家

们在如何协调、指挥和控制一定组织中人们的协同劳动问题上所强调的重点也各不相同，因而关于组织管理理论就形成了不同的学派和发展阶段。综合各家观点，我们认为，组织行为学的发展大致经历了以下四个发展阶段：

第一阶段：20 世纪初到 30 年代，以泰罗、韦伯和法约尔等人为代表。他们把组织看成为一个封闭的理性模式。当时，由于工业革命以后，机械化普遍推广，市场逐渐扩大，产品供不应求。因此，他们根本不考虑企业组织外部的环境、竞争、市场等状况，把组织看成为一个封闭的系统。这时组织管理的中心思想是：研究如何有效地利用已有资源，提高生产效率，生产出更多的产品，获取更大的利润。从管理对象来说，只注意对物的管理和对工作的管理，而忽视对人的管理；从管理的目的来说，只强调工作高效率，而忽视对工作者各种需求的最大满足；从考虑工作者的需求来说，把工作者看成是只有经济需求的经济人，而忽视对工作者的社会心理需要。总之，他们把组织中的人看成为理性的人，一切均按事先规定好的规章制度、原理和原则来办事。

第二阶段：20 世纪 30~60 年代，以梅奥、麦戈里格等人为代表。他们把组织看成为一个封闭的社会性模式。20 世纪 20~30 年代，科学管理学派的观察家已越来越关注这种管理方法的短视和不完全性。泰罗在设计工资激励方案以满足工人“经济需要”方面，可以说是成功的，但是，他却忽略了工人是社会的一分子，有某些“心理上的需要”。这个时期，工业心理学的发展引发了“人际关系运动”。“人际关系”一词通常是用以表示管理人员及其下属的交往方式。当“人的管理”刺激了更多更好的工作，则组织机构的人际关系良好。当士气及效率恶化的时候，人际关系则欠佳。为了创造好的人际关系，管理人员必须知道员工为什么会做出某种行动，何种社会及心理因素可以引起员工的动机。尽管科学管理可以找到标准的工作程序和方法，但工业心理学家发现，人的思想和感情会影响他的工作效率和准确性。同样一个人，在同样的环境下，早晨和晚上的工作效果是不一样的。这是心理学对于工业发展的重大贡献，是引发人际关系运动的重要动因。

人际关系运动的另一个重要的刺激因素是著名的“霍桑实验”。其代表人物是哈佛大学的工业心理学教授梅奥。梅奥通过著名的霍桑试验证实，只有把人当做“社会人”来看待，而不是当做完全理性的机器人看待时，才能创造出高效率。这是组织管理学迈向重视人的因素，重视人的社会、心理需要，以及重视企业组织内部人与人关系的改善等对提高工作效率的影响的标志。这种理论对那种只重视物的管理，不重视人的管理来说，是具有创造性和革新意义的，是一种进步，它改变了以往的传统管理概念，把人作为一种非常重要的管

理对象纳入到组织管理当中，开创了研究人的社会需要、心理情感等因素对工作效率影响的先河。

第三阶段：20 世纪 60~70 年代，代表人物是费德勒等人。他们把组织看做为开放的模式。从原来的封闭观念转向开放观念这是一大进步。因为外部环境因素对管理工作的影响程度越来越大，致使管理学家们在研究问题时不仅不能忽视，甚至有时成为考虑的首要问题。因此，20 世纪 70 年代，组织行为学发展了一个新的观点称为权变学派或情景学派。这个学派认为，不能应用普遍原理于组织管理行为上，必须认真分析每个情况独特的复杂性。基本上没有一套规律能应用于所有情况，何况每种情况必有其特殊性。管理人要根据已往的、现有的和潜在的关键因素及其内在联系相互关系来分析情况，也要评价内在因素与外在因素之间的影响才能做出相应的安排。

权变理论是组织行为学的重要研究导向。它重点分析组织和环境之间的关系。权变理论分为管理角色和组织结构两大部分。管理角色部分是指管理人员的行为和活动。强调管理人员是组织环境中的一个活跃合作者，管理人员对组织环境的评价将影响到他本人管理作风的应变策略、组织结构的设置以及控制活动等一系列措施。组织结构部分是探讨组织结构与环境的关系。决定一个组织结构与设计无疑是管理人员的职责，但是，环境或情况因素决定了最有效的组织结构与设计。因此，权变管理既研究环境情况，又关注管理人员应付不同文化环境的行为。它强调针对不同实际情况采用不同的管理策略、模式和方法，企图通过对大量事例的研究和概括，作为改进企业管理的有效办法。权变理论利用系统概念来研究复杂的组织。认为管理行为受外在环境因素如政治、社会、文化、经济、教育、技术等的影响。所谓“环境”，它的范围是包括社区、区域、国家以及国际。

因此，“开放系统”概念与“权变理论”为组织行为学提供了一个较完整的架构，也作为联系古典组织理论的桥梁。

第四阶段：20 世纪 70 年代开始至今，代表人物是维克、马奇等。他们综合了前三个阶段之所长，把组织看成是一个开放的社会性模式。要求对组织行为学的研究转变到社会文化这一更深的层次。提出了企业文化的概念。企业文化理论的出现，使人们对企业管理本质的认识从硬性的方法制度转变为软硬兼备的艺术技巧。根据企业文化理论的要求，对企业中人的管理方式应该是非正式规则的约束、文化的微妙性暗示及集团精神的感召。未来的管理者不能只依赖管理工具和制度，而是要越来越多地深入到管理的艺术层面，加强软性的管理，比如，作风、观念、人员、最高目标，等等。美国学者希克曼和施乐在