

组织行为学

第2版

Organizational Behavior

主 编 周 菲
副主编 张广宁 黄雪娜



机械工业出版社
China Machine Press



普通高等教育“十二五”规划教材

组织行为学

第2版

Organizational
Behavior

主 编 周 菲
副主编 张广宁 黄雪娜



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 周菲主编. —2 版. —北京: 机械工业出版社, 2014.11
(普通高等教育“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-111-48460-8

I. 组… II. 周… 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 (2014) 第 255367 号

本书系统讲解了组织行为学的全部课程内容, 具体包括绪论 (第 1 章), 个体行为与管理 (第 2~5 章), 激励理论与激励技术 (第 6 章), 群体行为与管理 (第 7、8 章), 领导行为与管理 (第 9 章), 组织行为与管理 (第 10 章), 组织行为学研究热点问题 (第 11 章)。新修订的组织行为学以提高学生能力为出发点, 其内容体系更加完善, 理论更加前沿、更加具有实用性和操作性。

本书适合工商管理类及相关专业的本科生和研究生。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2014 年 11 月第 2 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 21

书 号: ISBN 978-7-111-48460-8

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言

《组织行为学》教材修订再版的宗旨是，通过本教材的使用，能够使学生全面系统地掌握组织行为学的理论与方法，能够应用理论于实际工作与生活之中，能够解决管理过程中所遇到的员工心理与行为问题。为此，本教材力求做到：

第一，体现当前最新的管理思想与管理价值观。管理理论的发展来自于管理实践的发展。社会的进步、科技的进步、经济的发展，推动着管理实践和管理理论不断创新。如对管理中以人为本的认识、对冲突的认识、对积极心理与积极行为的认识、对功绩主义价值观的认识等，掌握这些符合社会发展的先进理念，才能有效地进行员工管理。

第二，反映组织行为学的前沿理论。组织行为学的前沿理论涉及社会心理学、认知心理学、政治心理学、文化人类学等多学科知识。在编写中，我们根据多年教学与科研的经验以及对企业员工与企业组织进行咨询与诊断的体会，力求实现将前沿理论的主要观点及其操作技术传授给学生。教材编写中，采用了案例分析和行为聚焦等教学形式，以有助于学生对理论观点进行较深入的理解，更加全面地掌握管理工作中的心理学问题，以提高管理工作的绩效。

第三，注重实践性。组织行为学是一门实践性很强的学科，教材注意了对案例的使用和对行为聚焦的分析，以有助于学生能够学到并掌握一些基本的组织行为学的研究方法和应用技能，提高他们解决实际问题的能力。如对工作场所中员工个体行为的了解与分析，员工工作态度与工作绩效，对工作团队的管理，对领导行为与领导风格的分析，能够根据市场的变化进行组织结构的设计等，以有效地提高管理效率。

全书共 11 章：第 1 章介绍组织行为学的研究意义、发展历程以及研究方法；第 2 章介绍人的知觉差异与行为管理；第 3 章介绍人格中的价值观、态度、气质、能力与性格；第 4 章介绍情绪与情感、

情商与情绪劳动；第5章介绍工作压力与工作倦怠、员工帮助计划（EAP）等；第6章介绍员工的工作动机来源以及激励技术等；第7章介绍群体行为，如群体结构、群体决策、群体中的人际关系以及群体沟通与群体冲突等；第8章介绍工作团队的类型与特征、建设高绩效团队的途径与方法等；第9章介绍领导行为、组织政治与领导理论及其应用等；第10章介绍组织行为与管理，如组织结构与组织设计、组织文化与组织变革等；第11章介绍组织行为学的最新研究成果及热点问题，如组织政治行为研究、员工发展研究、组织公民行为研究、心理契约研究等。

本教材由周菲教授担任主编并统稿，副主编张广宁、黄雪娜。具体编写分工为第1~6章由张广宁负责，第7~10章由黄雪娜负责，第11章由杨红负责，教材的PPT制作由石姝莉负责。

本教材在修订过程中吸取和借鉴了国内外组织行为学的最新研究成果，体现了理论与实践相结合、历史与逻辑相结合、规范研究与实证研究相结合的特点，内容全面、结构合理。可作为大学教材，也可用于专业培训教材，同时也是各层次管理人员的参考读物。由于我们的能力与水平有限，教材中难免会有不妥和错误之处，敬请读者批评指正。

周 菲

2014年7月

教学建议

教学目的

本课程的教学目的在于，通过对组织行为学的学习，学生通过案例练习和社会实践，尝试运用组织行为学知识来分析和解决生活中和工作中出现的各种问题，充分发挥主动性、积极性、创造性，推行人本管理方式，使个人目标与组织目标有机地统一起来，从而实现组织目标和个人的自我完善；使学生中的领导者和管理者在掌握一定组织中人的能力和行为规律的基础上，提高对人的行为的预测、引导和控制的能力，以便更有效地实现预期的组织目标；同时培养学生爱岗敬业的精神，为毕业后成功地走上社会参加企业经营管理实践打下基础，使生活更幸福，事业更成功。

前期需要掌握的知识

心理学、社会学、管理学、人类学、政治学、人力资源管理学等各学科的理论 and 知识。

课时分布建议

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA	本科	
第1章 绪论	(1) 理解组织行为学的基本概念 (2) 了解组织行为学产生与发展的历史 (3) 了解组织行为学与其他学科的关系 (4) 掌握组织行为学的研究方法	2	3	—
第2章 人的知觉差异与行为管理	(1) 理解知觉概念及其特性 (2) 了解影响知觉的主要因素 (3) 了解社会知觉的概念及其分类 (4) 学习社会知觉理论在管理中的应用技能 (5) 掌握常见的几种社会知觉偏差对个人产生的影响 (6) 掌握社会归因理论的内容、含义及其应用	3	3	结合章末案例及行为聚焦1、2

(续)

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA	本科	
第3章 人格与管理	(1) 人格的概念及其性质 (2) 了解人格理论相关内容 (3) 掌握价值观的概念,了解价值观如何产生及其对个体行为的影响 (4) 掌握态度的概念,了解影响工作态度形成、改变的因素及态度与员工行为间的关系 (5) 掌握提高员工工作满意度的方法	4	4	结合章末行为聚焦1、2、3
第4章 情绪、情感及其行为表现	(1) 掌握情绪、情感的概念及其区别 (2) 了解情绪的作用 (3) 掌握情商的含义,了解情商在工作中的应用 (4) 掌握何谓情绪工作、情绪工作的特征及其策略	4	4	结合章末行为聚焦
第5章 工作压力与工作倦怠	(1) 了解工作压力的来源 (2) 了解工作压力对人的行为产生哪些影响 (3) 了解影响个体处理工作压力的因素 (4) 掌握工作倦怠的含义及工作倦怠与员工离职的关系 (5) 掌握如何正确处理工作压力和工作倦怠 (6) 了解员工帮助计划	4	2	结合章末行为聚焦1、2
第6章 员工工作动机来源	(1) 掌握激励的概念、要素及其作用 (2) 掌握激发员工工作动机的相关理论 (3) 学会应用激励理论处理一般性的管理问题	3	4	结合章末行为聚焦1、2、3
第7章 群体行为与管理	(1) 掌握群体的概念和类型,了解群体发展的阶段模型 (2) 能正确运用群体的特征因素分析群体行为 (3) 掌握群体决策的概念 (4) 了解群体中人际关系的概念、实质、特点和测量方法 (5) 学会应用群体沟通中减少冲突的策略	3	3	结合章末案例及行为聚焦1、2
第8章 团队工作	(1) 了解团队的概念、类型和特征 (2) 了解团队与群体的区别 (3) 掌握创建团队的过程以及创建成功团队的方法	3	3	结合章末案例及行为聚焦
第9章 领导行为与领导理论	(1) 掌握领导的概念以及领导者影响力的来源,了解西方领导特质理论 (2) 了解传统领导风格理论的主要内容及其贡献 (3) 掌握领导权变理论的主要内容及其贡献 (4) 掌握新型领导理论 (5) 掌握权力的概念及类型 (6) 了解组织中的政治行为	4	4	结合章末案例及行为聚焦1、2
第10章 组织行为与管理	(1) 掌握组织的概念及其分类 (2) 了解组织的类型以及各自的优缺点和适用范围 (3) 掌握组织文化的内涵、结构及其影响因素 (4) 了解组织变革与发展 (5) 了解组织心理契约和组织承诺以及两者之间的关系	3	2	结合章末案例及行为聚焦1、2
第11章 组织行为学研究热点问题	(1) 组织政治行为研究 (2) 员工发展研究 (3) 组织公民行为研究 (4) 心理契约研究 (5) 组织认同研究	3	4	—
课时总计		36	38	

说明:(1) MBA 学生可以安排 36 个学时;管理专业本科生可以安排 38 个学时;非管理专业的本科生建议安排 48 学时以上,以便补充相关的专业知识。
(2) 讨论、案例分析等时间已经包括在前面各个章节的教学时间中。

目 录

前言

教学建议

第1章 绪论 1

学习目标 1

1.1 组织行为学的意义 1

1.2 组织行为学的发展 4

案例 阿里巴巴的福利盛宴 11

1.3 组织行为学与其他学科的关系 12

1.4 组织行为学的研究方法 16

复习思考题 21

第2章 人的知觉差异与行为

管理 22

学习目标 22

2.1 知觉的重要性及特性 22

2.2 影响知觉的主要因素 25

2.3 社会知觉的类型与管理 26

案例 PX项目遭遇昆明民众的反对 29

2.4 社会知觉的偏差与管理 29

2.5 社会归因理论的应用 32

行为聚焦2-1 “救火式”的反复

培训 34

行为聚焦2-2 35

案例 刻板印象产生的知觉偏差 35

复习思考题 36

第3章 人格与管理 37

学习目标 37

3.1 人格概述 37

3.2 人格理论 39

3.3 价值观、态度与工作满意度 47

3.4 气质、能力、性格与管理 62

3.5 管理中的人格分析技术 72

行为聚焦3-1 82

行为聚焦3-2 爸爸，我想买你

1小时 82

行为聚焦3-3 中年人的失落 83

复习思考题 84

第4章 情绪、情感及其行为

表现 85

学习目标 85

4.1 情绪与情感 85

案例 311司机对乘客无礼谩骂 87

4.2 情商 87

4.3 情绪劳动 89

行为聚焦4-1 谩骂无礼的顾客 91

复习思考题 92

第5章 工作压力与工作倦怠 93

学习目标 93

5.1 工作压力及其来源	93	复习思考题	140
5.2 个体对工作压力的反应与后果	96	第7章 群体行为与管理	141
5.3 工作压力与个体差异	99	学习目标	141
案例 某报副总编离世 系自杀前工作 压力大	100	7.1 群体的定义、类型与发展阶段 ...	141
5.4 工作倦怠	101	7.2 群体结构	147
5.5 如何正确处理工作压力与 工作倦怠	103	7.3 群体决策	159
5.6 员工帮助计划	106	7.4 群体内聚力	164
行为聚焦 5-1	107	7.5 群体中的人际关系	166
行为聚焦 5-2	107	7.6 群体沟通与群体冲突	173
复习思考题	108	行为聚焦 7-1	188
第6章 员工工作动机来源	109	行为聚焦 7-2	188
学习目标	109	案例 车间里的隐形领导	189
6.1 激励概述	109	复习思考题	190
6.2 员工工作动机来源一：不同的 需要	114	第8章 团队工作	191
6.3 员工工作动机来源二：工作表现 与工作评价	117	学习目标	191
6.4 员工工作动机来源三：目标设置 的有效性	123	8.1 团队的重要性	191
6.5 员工工作动机来源四：行为结果 的强化	126	8.2 团队的类型与特征	192
6.6 员工工作动机来源五：对公平的 知觉	128	8.3 建设高绩效团队的途径与方法 ...	195
案例	130	行为聚焦 8-1	203
6.7 员工工作动机来源六：对未来 状态的期望	131	案例 BS 公司的团队模式建设	203
行为聚焦 6-1	137	复习思考题	204
行为聚焦 6-2	138	第9章 领导行为与领导理论	205
行为聚焦 6-3 2014 年阿里巴巴集团 董事局主席马云给员工 的一封信	138	学习目标	205
		9.1 领导与领导者影响力	205
		9.2 领导决策与决策类型	214
		9.3 领导理论及其应用	217
		9.4 权力、权术与组织政治	228
		行为聚焦 9-1	240
		行为聚焦 9-2	240
		案例 不合群的员工——如何解决 组织政治行为带来的矛盾	241
		复习思考题	241

第10章 组织行为与管理	246
学习目标	246
10.1 组织的概念与分类	246
10.2 组织结构与组织设计	249
10.3 组织文化	259
10.4 组织变革与发展	271
10.5 心理契约与组织承诺	278
行为聚焦 10-1	292
行为聚焦 10-2 乡村青年教师流失 严重	292

案例 科维特公司的兴衰	293
复习思考题	295
第11章 组织行为学研究热点 问题	296
11.1 组织政治行为研究	296
11.2 员工发展研究	301
11.3 组织公民行为研究	305
11.4 心理契约研究	312
11.5 组织认同研究	317
参考文献	321

绪 论

学习目标

1. 理解组织行为学的基本概念
2. 了解组织行为学产生与发展的历史
3. 了解组织行为学与其他学科的关系
4. 掌握组织行为学的研究方法

1.1 组织行为学的意义

1.1.1 什么是组织

我们可以看到一座建筑物，可以看到一个加油站，可以看到一个医院，但是我们不能实在地看到一个组织，它是抽象并无形的。但是，在生活与管理中，组织却太普遍了。我们从一进社会开始，就接触到了组织：商店、医院、银行、幼儿园、学校、公司等。只不过我们把这些组织当作理所当然存在的东西而没有加以注意。

什么是组织？组织是有确定目标与结构、有协调活动与对外联系的社会实体。组织的实质是人与人之间的关系，当一个组织中的人们相互作用并发挥基本功能以实现某个目标时，一个组织就存在了。组织的重要性，如表 1-1 所示。

表 1-1 组织的重要性

- | |
|----------------------|
| 1. 整合组织资源以达到期望的目标和结果 |
| 2. 有效地生产商品和服务 |
| 3. 影响并改变我们的生活 |
| 4. 为所有者、顾客和组织员工创造价值 |
| 5. 为创新提供组织条件 |

1.1.2 组织行为学研究什么

什么是组织行为学？组织行为学是研究组织中员工心理现象和行为规律性的科学。

组织行为学研究什么？组织行为学主要研究组织中员工的心理现象和行为规律性。了

解这些规律性,有助于预测员工在组织中的行为,改进和提高组织的工作效率,正确处理组织中上下级之间的矛盾和冲突,充分调动员工的工作积极性,为选拔合格员工提供心理学的依据。

(1) 研究组织中的“人-人”系统。管理活动是人类活动的特殊形式。作为组织管理的对象可以分为两个方面:一方面是管理劳动工具和劳动过程,这是属于技术、经济的方面,也就是管“物”的一面;另一方面是人对人的管理,这是属于管“人”的一面。前一部分主要涉及的是人与机器的关系。在此,我们将人和机器当作一个系统,即人-机系统来研究,以探讨用什么方法使人适应机器的特点,以及使机器适应人的心理生理特点。通过这些研究最终可以使人机之间相互适应,劳动生产率可以获得很大的提高。属于这一类型的研究的学科称之为工效学或工程心理学。

后一部分涉及的是人与人的关系。在此,我们将人和人当作一个系统,即“人-人”系统来研究,以探讨用什么管理方法可以最大限度地调动人的积极性,最终达到提高组织劳动生产效率的目的。组织行为学就是属于研究后一类型问题的学科。

研究“人-机”系统的工程心理学同研究“人-人”系统的组织行为学虽各有自己独特的对象,但又相互联系,是组织管理中不可缺少的两门学科。工程心理学是从局部的角度研究如何提高劳动生产效率,组织行为学是从整体的角度研究如何提高人的工作积极性。显然,当一个人的整体积极性提高时,工作起来就劲头十足,一些工作过程中的具体问题就会相应解决,或者解决起来更为容易些。当然,这绝不是说有了组织行为学就可以不要工程心理学,应该说二者是相辅相成的。

(2) 研究组织中员工的心理与行为。工程心理学在研究人-机系统时,重点是探讨人与技术相互关系中的人的因素,而组织行为学要研究的则是人的心理因素问题。正如大家在工作中经常遇到的事实,即工作效率的提高不仅依赖于工作中的技术装备,工作组织水平,而且在更大的程度上是取决于工作者的工作目标、工作态度、工作中群体的行为准则、社会心理气氛、领导者的个人威信、影响力等诸如此类的社会心理因素。所以,一个有远见的领导者在分析工作过程中,一定要分析工作中的社会、心理因素,并采取相应的措施和方法。在某种意义上,人的因素是完成工作任务的先决条件。所以,作为研究人的心理因素的组织行为学一定会在组织管理中发挥它的重要作用。

(3) 研究组织中的内环境。任何一个组织都有一个内环境系统和外环境系统。外环境系统是指技术、资金、法律、法规、文化规范、公众期望等。内环境系统是指技术环境、个体环境、群体环境、组织环境。作为生产率的主要指标最后具体地体现在技术环境中,用技术的水平、工作的性质和程度,即产品的质量和数量来体现。但是,这一切都是由工作者作为一个个体环境来执行的,于是其效果就取决于个人的工作动机、认识水平和工作态度。由于现代组织中的工作都不是一个个体的工作,而是在一个群体环境中产生和进行的,由此人群关系环境又是一个影响因素。此外,任何工作都是一个有组织的工作,每一个人在组织中担任一定的角色,相互间以一定方式沟通信息,所以组织结构环境也是一个重要的影响因素。

组织行为学的研究主要着重于组织管理中的内环境系统,即探索影响工作绩效的个体环境、人群关系环境、组织结构环境的活动规律性。组织行为学在研究这些内环境系统时是有别于管理科学、政治经济学的。如果说管理科学、政治经济学是研究劳动的一般性质,比如劳动、人与技术联结的一般性质等,那么组织行为学要研究的是在内环境系统中,在劳动活动过程中,个体、群体、组织、领导人的具体的心理活动的形式和规律。所以说,组织行为学的重点是心理分析,这就是这门学科在研究内容上的质的特殊性。

1.1.3 为什么要学习组织行为学

实践证明,加强组织行为学的研究和应用,对于改进管理工作和提高管理水平,对于培养和选拔各级管理人才,改进领导作风和提高领导水平,对于提高工作绩效,对于改进干群关系,调动广大职工群众的积极性、主动性和创造性,增强企业、事业单位、政府机关的活力和提高社会生产力,都具有重要的意义和作用。

(1) 了解员工的心理特征,做到知人善任、合理使用。组织中的每一个人均有他们各自的个性特征,有他们不同的认识、气质、能力、性格、兴趣、价值观、理想、信念、需要、动机等,通过对员工心理和行为差异的研究,使管理者能够全面地了解每个人的特点和能力的所长和所短,从而安排与之相适应的工作岗位和职务,真正做到扬长避短、人尽其才、才尽其用,发挥人力资源的最佳效益。

(2) 改善人际关系,增强组织凝聚力和向心力。组织中的员工绝不可能孤立行事,必然在一定的群体中与他人协作配合,从而发生各种各样的关系。其中有正式群体和非正式群体,管理者应把组织中的正式群体和非正式群体的作用结合起来。如可以充分发挥非正式群体的作用,因为在非正式群体中,人们感情和志趣相投、价值观相一致,容易增强群体的凝聚力和向心力,满足人们归属感和友谊的需要。只有在和谐的人际关系下,员工心情舒畅,才有利于提高组织的工作绩效。

(3) 提高领导素质,增强领导有效性。管理实践充分证明,领导者不同的素质、领导行为与领导艺术,会造成一个组织、单位内不同的社会气氛、人际关系,给人们以不同的心理和行为的影响。因此,领导者素质是影响一个部门或一个组织人力资源能否得到充分发挥的重要因素,是决定事业成败的关键。领导的实质是人与人的关系。领导者和管理者的大量工作都是与组织内外的各种各类人打交道。因此,领导者必须了解和掌握对待员工的心理技术,懂得如何运用心理学的理论与方法解决管理中的问题;知道如何运用权变理论去有针对性地解决不同员工的问题;懂得什么是“双高型”领导模式;了解如何评价领导效能;学会运用非权力性影响力去进行管理。由此可见,领导者和管理者只有懂得组织行为学,把握了各类人员心理与行为的规律性,才能妥善地处理好各方面的人际关系,提高领导的有效性。

(4) 提高员工的工作质量和生活质量。组织行为学认为,人是组织的主体,现代化的管理中,最重要的管理是实现合乎人情味的管理,建立以人为中心的而不是以工作为中心的管理制度,强调科学技术越发展就越要重视人的因素。因此必须通过各种激励措施,想

方设法地吸引人才、培养人才，提高人的素质，挖掘现有人员的潜力，提高员工的工作质量和生活质量，帮助员工平衡工作与生活矛盾，尽量减少员工的工作与生活压力。

(5) 改进员工的道德行为。在一个充满利益诱惑的社会环境中，员工们经常会发现自己面临着道德困境。比如，他们是否应遵守“大公无私”的道德要求？他们看到一些有损于公司利益的员工行为，是否去高层领导人那里揭发？他们是否可以为了自己的晋升玩点政治权术？面对一些做了没有人表扬，不做也没有人批评的事情时，自己应该怎么办？

组织行为学会从积极的方面引导管理者和员工正确认识这些问题，从而使人们了解，在市场经济条件下，一个人怎样做符合社会道德规范，怎样做符合组织规范，怎样做能让别人认同自己等。

1.2 组织行为学的发展

组织行为学是心理科学的一个分支，尽管这门学科目前还不够成熟，但也已经有了一定的历史，积累了不少经验材料并进行了相当多的理论研究。

组织行为学的产生和发展，是组织演变的必然结果，也是管理理论不断发展的必然结果。

1.2.1 工业心理学

组织行为学的早期发展是同西方工业心理学的兴起分不开的。为了获得更高的生产效率，心理学家、生理学家就已经开始注意，如何将重点放在有效地利用人的某些心理——生理资源。

尽管心理学在泰勒 (Frederick W. Taylor, 1856—1915) 出现之前，就已经是一门早已成立的科学，但是把这门学问直接应用到工业生产领域，研究如何适应和转变工人的心理、激发工人的干劲，以发挥生产效率，这仅是 20 世纪初期才开始探索的。创始人是闵斯特伯格 (Hugo Munsterberg, 1863—1916)，他被称为工业心理学之父。他出生于德国，后来移居美国，受聘于哈佛大学。闵斯特伯格随后就在哈佛大学建立心理学实验室，作为工业心理学活动的基地。他在 1912 年发表了他的名著《心理学和工业效率》。他的著作和论点，很受当时美国工商界的支持和赞赏，因而成立了一个政府机构，从事研究、指导如何将心理学应用于解决工业中的问题。

当时在美国，社会上对于科学管理的兴趣由于泰勒的活动，已经高涨起来，闵斯特伯格希望能对工业生产中人的行为，作进一步的科学研究。他认为当时的工业中，人们最大的注意力是放在材料和设备问题上；也有人注意到了工人的心理状态，如有关疲劳问题，工作单调问题、兴趣和愉快、工作报酬，以及其他工作情绪等。对于这一类问题，当时都由一些门外汉来处理，他们对此很少有科学的理解。

闵斯特伯格的研究要点是要发现人们的心理素质，在此基础上才考虑把他们安置在最适合于他们的工作岗位上。同时要研究在什么心理条件下，我们能够从每个工人那里得到

最大的、最令人满意的产量。此外，还要考察如何使人们的情绪能产生有利于工作的最大影响。

闵斯特伯格的《心理学和工作效率》(1913)一书，包括以下三个方面的内容：

- 尽可能有的最好工人。
- 尽可能有的最好工作。
- 尽可能有的最好效果。

这方面的研究成果被广泛地应用于职业选择、劳动合理化以及改进工作方法、建立最佳工作条件等地方。选择适应于工人体力、心理特征的工作条件，在当时不仅是生产力增长的重要因素，也是减少工人同企业主矛盾冲突的重要条件。

闵斯特伯格的研究方向和路线，以及所采取的方法是与管理心理学的发展方向一致的，但是，他所考虑的面比较狭窄，还缺乏社会心理学与人类学的观点和论据。所以，他的工业心理学未能引起更广泛的注意。后来的霍桑试验却为工业心理学增加了深度和广度，并开创了管理心理学。

1.2.2 霍桑试验

乔治·埃尔顿·梅奥 (George Elton Mayo, 1880—1949)，澳大利亚人，1899 年于阿德雷得大学取得逻辑学和哲学的硕士学位。之后，曾在澳大利亚的昆士兰大学讲授逻辑学和哲学。不久，又在苏格兰的爱丁堡研究医学，并任研究精神病理学的副研究员。由于洛克菲勒基金的一笔资金的资助，梅奥移居美国，并在宾夕法尼亚大学华顿财贸学院从事教学工作。1926 年，梅奥作为一名工业研究副教授参加了哈佛大学的教学工作。他在哈佛大学度过了他的大部分工作生涯，并最终成为企业管理学院产业研究的教授。在临去世前，他曾做过英国政府的工业问题顾问。

梅奥的主要著作作为《工业文明中的人的问题》(1933)、《工业文明中的社会问题》(1949)。主要论文有《工业心理学基础》(载于“泰勒协会年报”，1924 年 12 月)、《人们行为中的非理性因素：工业中不明确的思想》(载于“美国政治和社会科学院年报”，1923 年 110 卷)等。

梅奥在哈佛大学任职期间，发起并领导了一系列科研项目，其中最著名的就是对芝加哥的西方电气公司霍桑工厂进行为期五年的调研。梅奥常被人们称之为人际关系论和工业社会学的创始人。

1. 照明实验

在相当长的一段时间里，管理的理论工作者与实际管理者认为，物质工作环境和工人的健康状态与生产效率存在着明确的因果关系。

物质工作环境包括正常的通风条件、温度、照明等，在这种理想的环境中工作，加上刺激性的工资制度，就能激励职工的生产积极性。

工人的健康状态包括要有合理的休息时间，规定工作日、工作周的长度，以减少职工

的疲劳与单调感，这样，也有利于工作效率的提高。

沿着这一指导思想，1924年美国国家科学院的全国科学研究委员会决定，在西方电气公司的霍桑（Hawthorne）工厂进行研究。

20世纪20年代，位于芝加哥市西部的霍桑工厂，从事电话、电报设备制造，当时厂内有25000名工人。这个厂当时有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等。但是，工人中仍有愤愤不平的情绪，生产成绩也不够理想。

由上述委员会所组织的，包括各方面专家在内的研究小组，主要从事工作条件与生产效率之间关系的考察。他们下去后，进行了多种实验，其中一个主要的实验叫“照明度实验”，这就是霍桑实验的先导。这项工作是在1924年11月至1927年4月期间进行的。

在实验开始时，研究小组设想，增加照明会使产量提高。他们选择了两组工人，一组为实验组，另一组为对照组。在实验组里，照明作各种变化，而在对照组里，照明度保持不变。实验结果，两个组的产量几乎等量上升，看不出改变照明度对生产效率有什么影响。例如，他们将实验组的照明从24支，46支，76支烛光逐渐递增。但是，使对照组保持原来的照明度。

根据预想，增加照明度，产量就会上升，实验组的产量果然上去了。可是出现了意想不到的情况：对照组虽然照明度未变，然而产量也上去了。后来，他们又采取相反措施，逐渐降低实验组的照明度。按研究小组的设想，实验组的生产效率必然会下降。但是，实验结果表明，尽管其照明度一再下降，从10支，3支，以至于降到0.06支烛光，但产量并没有显著下降。以上结果说明，照明强度等物质条件与生产效率之间，并不存在线性的因果关系。

研究小组对上述研究结果感到茫然。为此，他们又进行了其他方面的实验，比如改变其他作业条件，改变支付工资的办法。另外还采取了让工人可以提前下班、延长工间休息时间，供应点心等措施。但是，实验结果表明，这些条件的变化仍然对生产效果没有多大影响。就这样实验持续了近三年，仍无结果，为此参加实验的人都想放弃实验了。

2. 福利实验

梅奥于1927年组成了一个哈佛研究小组，并会同西方电气公司的职员协作进行研究。其中的主要成员有弗里茨·朱利斯·罗特利斯伯格（Fritz Jules Roethlisberger, 1898—1974），西方电气公司的乔治·潘诺克（George Pennock），威廉·狄克逊等。此外，还有人类学家和生理学家参加。罗特利斯伯格与狄克逊合著的《管理和工人》（1933）一书是有关新诞生的人际关系理论的主要阐述者。

研究小组对原来关于照明度研究的失败，做出了新的设想和假设。

这些假设是：

- 在实验室中，改进物质条件和工作方法导致产量的增加。
- 工间休息和缩短工作日，可解除疲乏。
- 工间休息可减少工作的单调性。

- 个人计件工资制，对增加产量可起促进作用。
- 管理方法的改变，即人际关系的改善使得工人的态度得到改进，并使产量得到提高。

然后，实验人员对这五种假设，逐个地进行检验，其结果是：

第一种假设被否定了。因为，即使有意识地降低某些物质条件，如减弱照明度，生产还是上升。

第二种假设被否定了。因为，即使有意识地取消一切优惠，如缩短休息日，增加工作日的长度，产量还是继续增长。

第三种假设也被否定了。关于工间休息免除单调，也缺乏很确切的论据，因为单调只能看作一种心理状态，不能作为估算产量的依据。

第四种假设，即个人计件工资制促进了生产。为此，对选择工资支付方式进行了深入的实验。

实验是在继电器的装配和云母片剥离两个小组中进行的。

继电器装配小组原是集体奖励工资制，实验时改为个人奖励工资制。改变后，生产连续上升，最后稳定在原来产量的112.6%水平上。九个月后，再恢复集体奖励工资制，实验了七个月，产量下降到原产量的96.2%。

云母片剥离小组，保持原个人奖励工资制不变，在连续实验的十四个月中，小组平均产量较原产量提高15%，超过了继电器装配小组的最高产量。

由此，研究小组得出结论说：工资支付办法的改变与产量上升并无直接关系。

在解释生产增加的原因方面，研究人员都不认为工资刺激是使产量增加的一个原因。因为，在全部实验期间，保持着同一的工资刺激方案，而每小时的平均产量却一直在增加，可见这种增加，应当归功于工资计件以外的原因。

第五种假设得到了论证。研究人员认为，不是工资，而是改进了的管理、改进了的士气和改进了的人际关系，导致了两个实验小组的产量增加。

比如，这时，工人们自己对生产上升的原因也说不清楚，只感到由于没有工头的监督，工作自由了，知道自己是一项重要实验的成员，并与研究小组成员建立了良好关系，工余时间工人之间也增加了接触，人与人的关系改善了，产生了一种团结互助的感情。总之，产量上升可能是由于工人对实验的关心和兴趣。

3. 布线实验

从以上实验中，研究小组感到工人中似乎存在一种“非正式组织”在起作用。于是又安排了电话交换机的布线小组实验（1931~1932年）。这个小组有14名男工，一向根据小组集体产量计算工资。根据研究小组的分析，就组员的生产能力而论，都可能超过他们的目前的实际产量。但是在实验过程中，经过几个月的观察，小组产量总是维持在一定水平而没有超过。经过仔细的分析，发现组内存在着一种默契，即有一种无形的压力，限制着各人突破生产纪录。当有人超过日产量时，旁人就会给他暗示。比如，公司给每个工人