



高等院校经济管理教材

ORGANIZATION BEHAVIOR 组织行为学

肖余春 主编



中国发展出版社

C936
X295



高等院校经济管理教材

-8

ORGANIZATION BEHAVIOR

组织行为学

肖余春 主编

中国发展出版社

C936
X295

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 肖余春主编. —北京: 中国发展出版社, 2006
ISBN 7-80087-882-1

I. 组… II. 肖… III. 组织行为学 IV. C936
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 145645 号

书 名: 组织行为学

著作责任者: 肖余春

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-882-1 / F · 540

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京白帆印务有限公司

开 本: 787×980mm 1/16

印 张: 24.5

字 数: 590 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~6000 册

定 价: 36.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮件: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前 言

今天我们进入了信息化、网络化、知识经济、全球化的新时代，组织行为学的各种创新成果层出不穷。企业竞争日趋激烈，行业结构日益分化，员工多元化现象突出，企业面临越来越多的社会责任，各类组织越来越具有复杂性和动态性。

组织行为学是一门涉及多学科的综合学科，其中包括心理学及其各个分支、社会学、人类学、政治学、经济学和历史学等。经过近一个世纪的发展，组织行为学已成为一门相当成熟的学科。因为组织行为学的贡献，今天，她已成为培养各类管理人才的基础性学科。

在长期的教学实践中，我们深切体会到组织行为学课程给师生带来的挑战性。首先，组织行为学具有极强的理论性，其根本任务是探索组织行为学的内在运行机制和发展规律，在教学过程中必须解决学生对抽象理论的理解和掌握问题；其次，组织行为学又有极强的应用性。在教学过程中教师必须考虑各种原理的可操作性，做到理论联系实际；再次，组织行为学的现行体系具有浓厚的西方色彩，很多组织行为学的教科书从形式到内容都是介绍西方学者的各种研究成果，因此，如何结合我国的市场经济现状和国情，实现本土化教学也成为教学的一个重要任务；最后，组织行为学有广泛的跨学科性质，在教学中如何根据不同教学对象的需要进行教学，做到多水平、多层次、多形式，使教学活动生动活泼、引人入胜也是教学中要面临的重要挑战。

基于此，在多年 MBA、硕士研究生、本科生教学及各类企业培训教学经验的基础上，我们编写了这本组织行为学教材。这本教材具有时代性、新颖性、科学性和应用性等特点。首先，全书的结构分 4 篇 18 章，分别从导论、个体行为、群体行为和组织系统等四个方向探讨组织管理中的心理与行为规律；其次，本书的编写力求做到既能系统收录公认的组织行为学经典原理，又能重点讲述当前最新的研究成果。如我们在书中增加了“组织承诺”、“团队管理”、“组织学习”和“组织公民行为”等内容；最后，

本书力求做到理论联系实际,既要有较好的理论指导意义,又要有较强的应用操作价值。为便于教学,我们除了在各章配有引导案例、本章主要内容、案例、窗口、本章小结、思考题以外,还在各章后面配有相关的测试题和案例讨论。

本书由肖余春主编。各章具体执笔如下:肖余春:第1章、第8章、第10章、第13章、第14章;葛玲英:第2章、第3章、第4章;金杨华:第5章、第7章、第17章、第18章;王卫红:第11章、第12章、第16章;姚丽霞:第6章、第9章、第15章。

在本书编写过程中,我们借鉴、吸收了国内外许多学者的研究成果,谨向他们致以诚挚的谢意!本书的出版得到了浙江工商大学工商管理学院和中国发展出版社的大力支持,向他们表示衷心的感谢!

本书适用于MBA、EMBA、硕士研究生、本科生及各级各类管理人员学习使用。欢迎使用时提出修改意见。联系方式:e-mail: xiaoyuchun@yahoo.com.cn

肖余春

2005年12月

目 录

第1篇 导论

第1章	组织行为学概论	2
1.1	组织行为学概述	3
1.2	组织行为学的研究方法	17
1.3	组织行为学简史	23
	本章小结	28
	思考题	29
	测试 管理者技能测试	29
	案例讨论 在错综变幻的环境中实施控制	30

第2篇 个体行为

第2章	人格与态度	34
2.1	人格	35
2.2	态度与行为	46
2.3	工作满意度	48
	本章小结	51
	思考题	51
	测试 大五人格特征测量	52
	案例讨论 什么使肯离开了公司	55
第3章	认识与归因	57
3.1	认识过程	58
3.2	对人的认识	62
3.3	个人的认识——归因	64
3.4	认识中的错误和管理	66
	本章小结	69
	思考题	70
	案例讨论 同一件事，不同的认识	70

第4章	学习与能力	72
	4.1 学习的类型	73
	4.2 学习与行为的强化	75
	4.3 强化理论在管理中的应用	77
	4.4 能力	80
	本章小结	82
	思考题	83
	测试 测定管理强化行为	83
	案例讨论 古局长的遭遇	85
第5章	情绪与个体决策	88
	5.1 情绪的概念和特征	89
	5.2 情绪与个体决策	90
	5.3 决策过程和决策理论	93
	5.4 个体决策的偏差和启发式	94
	本章小结	97
	思考题	97
	测试 决策偏差诊断	97
	案例讨论 登月安全生存难题	98
第6章	动机与激励	99
	6.1 需要、动机与行为	100
	6.2 动机的理论与模型	102
	6.3 激励过程	106
	6.4 激励与管理	108
	本章小结	113
	思考题	113
	测试 哪种需要对你最为重要	114
	案例讨论 股票期权制的作用	116
第7章	组织承诺与工作倦怠	118
	7.1 组织承诺的概念和维度构成	119
	7.2 组织承诺的形成及效应	120
	7.3 工作倦怠及其影响因素	122
	7.4 工作倦怠的预防和缓解	124
	本章小结	126
	思考题	126
	测试 工作倦怠量表	126

案例讨论 现代城的集体跳槽事件	127
-----------------------	-----

第3篇 群体行为

第8章	群体与团队	132
	8.1 群体概述	133
	8.2 群体动力	142
	8.3 团队概述	150
	8.4 团队的管理	158
	本章小结	165
	思考题	166
	测试 贝乐宾团队角色问卷调查表	166
	案例讨论 SH公司的改善型团队管理	170
第9章	沟通	175
	9.1 沟通概述	176
	9.2 人际沟通	178
	9.3 组织沟通	183
	9.4 管理与沟通	186
	本章小结	192
	思考题	193
	测试 倾听商数测试	193
	案例讨论 家电公司对信息沟通做法的改进	194
第10章	领导	196
	10.1 领导概述	197
	10.2 领导理论	202
	10.3 领导理论发展新趋势	217
	本章小结	222
	思考题	222
	测试 领导风格测试	223
	案例讨论1 刚柔相济的领导风格	225
	案例讨论2 她的远景——典型的研发中心	227
第11章	权力与政治	229
	11.1 权力概述	230
	11.2 政治与权力	233
	11.3 印象管理	236
	本章小结	236

	思考题.....	237
	测试 工作中的权力与政治倾向.....	237
	案例讨论 联想分拆.....	238
第 12 章	冲突与谈判.....	240
	12.1 冲突概述.....	240
	12.2 冲突的过程.....	243
	12.3 冲突与管理.....	245
	12.4 谈判与管理.....	247
	本章小结.....	248
	思考题.....	249
	测试 冲突管理模式的自我认识.....	249
	案例讨论 东信换帅.....	253
第 4 篇 组织系统		
第 13 章	组织结构与设计.....	258
	13.1 组织结构设计概述.....	259
	13.2 影响组织设计的因素.....	266
	13.3 组织设计方案.....	273
	本章小结.....	286
	思考题.....	286
	测试 1 有效组织设计的问卷调查.....	287
	测试 2 官僚化倾向测试.....	288
	案例讨论 一对“孪生”企业的不同组织模式.....	289
第 14 章	技术与工作设计.....	291
	14.1 技术与工作设计的概述.....	291
	14.2 工作设计的方法.....	296
	14.3 工作特征模型.....	303
	本章小结.....	308
	思考题.....	309
	测试 1 你的工作设计对你合适吗.....	309
	测试 2 工作特征调查.....	310
	案例讨论 通用电气公司的航空发动机装配设备厂.....	311
第 15 章	人力资源管理.....	313
	15.1 人员选聘.....	314
	15.2 培训与开发.....	318

	15.3 绩效评估	322
	15.4 组织中的人力多元化管理	325
	本章小结	328
	思考题	329
	测试 考绩练习	329
	案例讨论 华为的人力资源管理变革	331
第 16 章	组织文化	334
	16.1 组织文化概述	334
	16.2 组织文化构成	336
	16.3 组织文化类型	338
	16.4 组织文化的作用	340
	16.5 组织文化的创建和维护	341
	本章小结	344
	思考题	346
	测试 公司文化偏好测试	347
	案例讨论 华为的困扰	348
第 17 章	组织变革与组织创新	352
	17.1 组织变革的类型	353
	17.2 组织变革的动力和阻力	355
	17.3 组织变革的过程和理论	359
	17.4 组织创新及其影响因素	361
	本章小结	363
	思考题	363
	测试 组织创新氛围诊断量表	364
	案例讨论 组织变革确保战略调整——新奥公司的转型	364
第 18 章	组织学习与组织公民行为	367
	18.1 组织学习及学习型组织的特征	368
	18.2 组织学习过程与理论	371
	18.3 组织公民行为的概念和内涵	373
	18.4 组织公民行为的作用和塑造	376
	本章小结	378
	思考题	378
	测试 组织公民行为量表	379
	案例讨论 创新从学习开始	380
	参考文献	383

第1篇

导 论

第1章 组织行为学概论

第 1 章

组织行为学概论

引导案例

利用信息技术提高小企业的业绩

特里·帕特索斯·斯坦利女士是波士顿短期租赁（Boston Short-Term Rentals）公司的总裁，这家公司首创了为商务人士出差提供寓所租赁的服务，以此来替代较贵且不大方便的宾馆。自 1995 年开办以来，该公司发展速度很快。2001 年她管理的公寓有 200 多套。为降低成本和让顾客满意，帕特索斯·斯坦利一直在努力探索如何胜任不同的管理角色。

作为一家迅速成长的公司总裁，帕特索斯·斯坦利要做的决策很多。作为企业家，她通过扩增她所管理的公寓套数来增加提高收入的机会。她使用互联网，通过一个很有影响力的互联网网址吸引顾客。作为一个混乱应对者，她需要处理一些突发的问题，如夜间水管破裂。因而，公司的所有成员都必须能够相互联系，利用电子邮件等个人信息设备对顾客的问题迅速予以响应。作为一个资源分配者，她要决定在公寓装修和档次的提高上花多少钱。她通过互联网与寓主保持密切的联系，例如，在网上给寓主发送寓所的装修效果图。作为一个谈判者，她要与其他组织（如从事清洁和粉刷服务的企业）签订合同，争取以最适合的价格获得公司所需的服务。

由于有 200 多套公寓要照看，波士顿短期租赁公司的信息管理就必不可少，帕特索斯·斯坦利作为监控者的角色因而也就十分重要。她开发的先进的计算机系统有助于她了解入住率、顾客意见和其他关于服务质量方面的指标，并据以评估公司的业绩。该系统提升了她对出现的问题予以迅速回应的能力。作为一个传播者，她运用信息技术给员工提供客人到达和离开的动态信息。作为一个发言人，她经常给那些不了解公寓情况且有可能成为顾客的人打电话，打消他们的疑虑，建议他们选择公寓而不是住在某家有名的连锁宾馆里。

帕特索斯·斯坦利深知管理公司亲历亲为的重要性。她和她的员工一起欢迎新客人，像一般宾馆里的行李搬运员、门卫和前台服务人员一样为客人做事，客人那里有问题总能与她联系上。她的员工不多，包括木工、电工、室内装饰员、维修工等。作为他们的领导者，她鼓励员工为客人提供快速的服务。她也是一个联络者，在客人与为客人提供诸如干洗、餐饮、美容美发等服务的组织之间建立联系通道。她热爱自己多样性的工作，乐于接触住在公寓里的资深管理者、演员和海外来客。

像波士顿短期租赁公司这样的小企业业主或管理者始终都要担任上面提及的所有管理角色。帕特索斯·斯坦利将信息技术与人性关怀很好地结合起来，能胜任各种管理角色的工作。她的公司规模在不断扩大，营业收入也不断增多。

信息技术已经越来越深刻地影响组织行为的各个方面。波士顿短期租赁公司利用互联网进行管理，

通过一个很有影响力的互联网网址去吸引顾客，这反映了在全球化的今天，组织行为学也需要有新的创新与发展。

【本章主要内容】

- 组织、组织行为、组织行为学
- 人性假设理论
- 管理者三要素理论
- 组织行为学研究的基本方法

1.1 组织行为学概述

1.1.1 组织行为学的定义

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的规律，从而提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力和组织的绩效，以实现组织既定目标的科学。

美国学者安德鲁·丁·杜布林（A.J.Dubrin）曾经定义：“组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为，以成员个人、群体、整个组织以及外部环境的相互作用所形成的行为作为研究的对象。”在其著作《组织行为基础——应用的前景》一书中，他还推崇蒙特利尔大学管理学教授和组织心理学家乔·凯利（Joe Kelly）所提出的定义：“组织行为的定义是对组织的性质进行系统的研究：组织是怎样产生、成长和发展的，它们怎样对各个成员、对组成这些组织的群体，对其他组织以及对更大些的机构发生作用。”

斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）给出的著名定义是：“组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，目的是应用这些知识改善组织的绩效。”

就以上定义，需着重领会以下几点：

第一，研究对象是人的心理和行为的规律性。组织行为学既研究人的心理活动的规律性，又研究人的行为活动的规律性，是把这两者作为一个统一体来研究的。人的行为与心理是密不可分的，心理活动是行为的内在表现，行为是心理活动的外在表现，因此，必须把两者作为统一体来进行研究。

第二，研究范围是一定组织中的人的心理和行为规律。这就说明组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为规律，而是只研究一定组织范围内的人的心理与行为的规律。这种组织范围包括：工厂、商店、学校、机关、军队、医院等所有的组织。研究这种组织中的人的心理和行为规律，不仅是研究单个的人的心理和行为，而且还要研究聚集在一起的人的心理和行为规律。因此又可分为：个体心理与行为，群体心理与行为以及整个组织的心理与行为。

第三，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、群体和组织的心理和行为，而是采取系统分析的方法来研究它们。从系统观来看，个体的人作为一个系统，把它放在群体这个较大的系统中来研究，个体就是群体的子系统，而很多的群体又组成为一个组织，因此，群体又是组织这个大系统的子系统。它们均自成系统而又相互密切联系不可分割。又由于它们都处在社会环境这个更大的系统中相互联系，相互作用，因此它们又都是社会环境的子系统。

第四，研究的目的是提高预测和引导人的行为的能力和组织的绩效，以达到组织既定的目标。现在

人们对于构成组织行为学主题领域的看法越来越趋于一致。这些主题包括激励、领导行为和权威、人际沟通、群体结构与过程、学习、态度形成与知觉、变革过程、冲突、工程设计、工作压力。

1.1.2 组织行为学的相关概念

1. 组织

此处所说的组织主要指正式组织，即为社会生活的需要而产生，在法律及道义的意义具有存在合理性的组织。组织是社会分工的产物。它是应社会生活的需要而产生，从事一般单个个体无法承担的社会活动，或者因组织的形成而在社会活动中发挥比单个个体更大的功能。因此，组织至少由两名成员组成。组织的活动总是朝向一定的目标。这种活动目标既反映了社会分工的结果，又决定了组织作为社会存在的必要性和合理性。在这个目标的指导下，组织才可以将其成员或部门的行动统一和协调起来，并使组织成员的个人利益与组织利益相一致，至少不发生冲突和对抗。实现了组织的目标，也就有可能实现组织成员个人的目标。在追求组织目标的过程中，组织既要满足组织成员的基本需要，这样才能维系成员对组织的向心力；又要抑制组织成员的某些需要，这样才能把不同成员有效地结合在一起，共同实现组织目标。

组织内部总有一定的结构和分工，组织通过一定的规章制度等规范系统，确定成员之间、部门之间的关系，工作活动的范围，地位、权力和利益的分配。

组织还是一个开放的社会技术系统。说组织是一个开放系统，是指组织要同其所处的社会环境进行信息交换。封闭的组织系统是不存在的。组织成员来自社会的各个地方、各个阶层，会把社会因素的影响带到组织活动中来，把组织的影响带到社会环境中去。说组织是一个社会技术系统，是指组织在以人为核心的活动中，既存在社会性的因素，如权力和利益的分配、组织成员或部门间的关系等，又存在技术性的因素，如物质技术设备、组织活动的工艺、技术程序等。这两方面的因素相互联系、相互影响。这里还要强调指出两个问题：一个是文化因素对组织的影响，另一个是中国组织所处的社会环境诸因素的作用。

综上所述，组织是在一定的社会文化环境中的有某种目标、有一定的内部结构和分工的社会技术系统。

2. 组织行为

组织行为是组织种种外显动作和活动的总和。组织行为学着重研究的是作为组织成员的人的行为或组织水平的行为。行为是可解释、可预测的。分析和研究行为，就是为了能解释、预测和控制行为。说行为是可解释的，是因为行为是环境和人的人格的因素，用公式来表示，即 $B=f(E, P)$ 。公式中的 B 代表行为 (behavior)， E 代表环境 (environment)， P 代表人的人格 (personality)， f 代表函数。根据这种关系，只要我们弄清了作为组织行为原因的环境因素和人格因素，我们就可以对已发生的组织行为作出合理的解释。说组织行为是可预测的，是因为根据行为与环境和人的人格的因素关系，只要我们能准确观测环境因素和人格因素，我们就可以准确预测将要发生的行为。当然，所有这些还只是理想的要求。这里作了两个条件假设：弄清影响行为的环境因素和人格因素，准确测量这些因素。行为科学目前的发展水平还不能完全做到这些。这就给解释和控制行为带来许多困难。

组织行为学在分析和研究组织中人的行为时，通常从三个水平上来进行分析。第一个分析水平是个体水平。在这个水平上，主要分析行为与个体心理活动的关系。心理是种精神现象，无法直接观测，

只能通过与其有关的物质现象去推测它。行为就是心理活动的物质相关物。通过分析个体的行为,我们要了解人的社会知觉、情绪与情感、需求与动机、社会态度、价值观,以及人格心理特征等。第二个分析水平是群体水平。在这个水平上主要分析行为与直接的微社会环境的关系,以及在这种微社会的环境中产生的某种社会心理现象,例如,正式群体与非正式群体、群体动力、人际关系、人际沟通等。第三个分析水平是在组织水平上的分析,主要分析行为与更大范围的社会环境的关系,例如,组织结构及其与组织行为绩效的关系,组织文化及其建设、组织发展、组织变革,以及领导行为等。

3. 行为科学

行为科学 (behavioral sciences) 的名称最早出现在美国。1949 年在美国芝加哥召开的一次有自然科学家和社会科学家参加的讨论会上,第一次提出了行为科学的名称。1953 年,美国福特基金会召集大学的科学家开会,在这次会议上正式肯定了行为科学这个名称。研究人的行为规律是实践的迫切需要,同时也需要多种学科相互配合,这是行为科学名称出现的主要原因。

关于行为科学的定义,在国内外文献中有各种不同的解释。例如,1980 年出版的英文版《国际管理词典》的定义是:“有关对工作环境中个人和群体的行为进行分析和解释的心理学和社会学学说。……它强调的是试图创造出一种最优化的工作环境,以便每个人既能为实现公司目标,又能为实现个人目标有效地作出贡献。”这样的定义显然是把行为科学看成是一门管理学科。在我国也有人持类似的观点。另一种看法则认为行为科学应包括比上述定义广泛得多的内容。例如,美国《管理百科全书》(1982 年版)的定义是,“行为科学是包括类似运用自然科学的实验和观察方法,研究在自然和社会环境中人(和低等动物)的行为的任何科学。已经公认的学科有心理学、社会学、文化人类学和其他学科中类似的观点和方法”。我们比较赞成后一个定义,但认为这个定义在表述上还有不足之处。

我们在综合有关文献的基础上提出了下述定义:行为科学是由心理学、社会学、社会心理学、人类学、政治学以及一切与研究行为有关的学科组成的学科群,它研究人的行为规律,借以解释、预测并控制行为,并为实现政治的、经济和文化的目的服务。

4. 行为科学与组织行为学的区别

组织行为学与行为科学的概念以及两者之间的关系不仅在我国至今没有统一的看法,即使在国外也还未取得一致的认识。这并不妨碍将两者做出适当的区别。

西方少数书刊把行为科学等同于组织行为学,认为它是研究工作环境中人的行为的学说,是一门独立的学科,因此英文中以单数形式进行表述。另一种看法是把行为科学解释为研究人的行为的多种学科,是一个学科群,持这种观点的人对这个学术名称选用复数形式进行表述。此外,有些理论家如著名的组织行为学教授罗桑(F.Luthan)把行为科学看成是社会科学的一个分支,认为社会科学包括政治学、经济学、历史学、心理学、社会学、文化人类学,而后三种学科汇合为行为科学。这类定义认为行为科学如同人文科学、自然科学、社会科学那样,是一个学科群的概念。我们倾向于用这一观点理解行为科学。事实上,它也是当前西方大多数理论家的观点。

组织行为学只是行为科学应用的一个领域,成为研究组织环境中人的行为的独立学科,重点是工作组织中人的行为。

1.1.3 组织行为学中的人性假设

人性的假设是管理中的一个实质性问题,在管理活动中管理者制定什么样的管理制度,采用什么

样的管理方法,建立什么样的组织结构,都与其所持有的人性假设有关。

美国管理心理学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964),于1935年在哈佛大学获博士学位,之后在哈佛大学讲授社会心理学,曾任安第奥克学院院长,去世前一直任麻省理工学院教授。麦格雷戈认为,在每一个管理决策或每一项管理措施的背后,都必有某些关于人性本质及人性行为的假定。这说明,有关人的性质和人的行为的假设,对于决定管理人员的工作方式、管理措施等来讲是极为重要的。

各种管理人员以他们对人性的假设为依据,然后用不同的方式来组织、领导、控制、激励人们。接受一种人性假设的管理人员会用一种方式来管理,而接受另一种人性假设的管理人员会趋向于用另一种方式来管理。例如,一位管理人员深信,人不会自觉地去努力干活,那么,有这种想法的管理者必然会在组织内建立严密的控制手段,以保证员工们按时来上班,并受到密切的监控。另一位管理人员却深信,人会自觉地去努力干活,因为他们对工作本身和工作的结果有极大的兴趣与责任感。那么,带着这种想法的管理者必然十分重视在组织内贯彻民主与参与的管理制度,鼓励员工自我约束,自我管理,而不是对他们实行严密的监控。

麦格雷戈认为,“真正的问题在于管理者的世界观和价值观的改变,这个问题解决了,其他如何推行的问题便成为细枝末节了”。管理人员对人性所持的假设,这实际上就是管理人员世界观的一部分,即他们要对人为什么要工作,以及应该如何去激励他们和管理他们的看法等有一个明确的观念。

麦格雷戈有关人性假定的论述,概括起来有以下三点:①管理的理论与管理者的观念是第一位的,而管理的政策与具体措施是第二位的,不能本末倒置,也不能简单混同,不加区别。②强调在管理中要着重开发人才资源,发掘人的“潜在力量”。③管理人员采取哪种理论假定要看具体情况,但是所持理论的观点要旗帜鲜明。

1. 人性假设的X理论

(1) X理论的基本观点。X理论是指领导和控制的传统观点。麦格雷戈称之为“X理论”的人性假定是指:①一般人均对工作具有天生的厌恶,故只要可能,便会规避工作。麦格雷戈认为,这一项假定,实已根深蒂固。在《圣经》中,亚当和夏娃由于偷吃了智慧树上的果实,受到了逐出伊甸园的惩罚,来到了一个他们必须工作才能生存的世界。所以,在管理方面反映出一种基本信念,管理必须压制人类规避工作的本性。②由于人类具有不喜欢工作的本性,故多数人必须予以强制、控制、督导,给予惩罚的威胁,才能促使他们朝向达成组织的目标而努力。麦格雷戈认为,这一假定说明,人类对工作的厌恶极其强烈,若只有奖励仍无法促成他们的努力,惟有给予惩罚的威胁才能有效。③一般人都宁愿受人监督,性喜规避责任,志向不大,但求生活的安全。

(2) X理论的证据及管理思想。麦格雷戈认为,“X理论”事实上确是一种理论,在今天的美国产业界,这项理论已经深刻地影响了种种管理策略。进一步说,许多管理论著中讨论的各项组织的原则,可以说都是以“X理论”的假定为基础而推演出来的。麦格雷戈还认为,“事实上,X理论的确多少有其道理,可以解释产业界中的部分人性行为。老实说,如果一点实际证据也没有的话,这项理论早就不存在了。”

根据X理论,必然会导致下述的管理思想与措施:①任何一个组织绩效的低落都是由于人的本性所致。②人必须在强迫与控制之下才肯工作,因而在管理上要求由分权化管理回到集权化管理。③由X理论推论出的一项组织的基本原则称为“阶梯原则”(the scalar principle),即透过权威的运用以执行督导与控制。④从X理论出发,强调“组织要求”重于“个人需求”。

应该客观地指出,麦格雷戈对自己所提出的这项人性假定,既有肯定的一面,同时也有相当的保留态度。如麦格雷戈认为,“我们在产业界和在其他许多地方,却能看到更多显然可见的现象,与这项人性本质的看法不符”。

2. 人性假设的Y理论

(1) Y理论的基本观点。Y理论是指将个人目标与组织目标融合的观点。麦格雷戈称之为“Y理论”的人性假定是指:①人在工作中消耗体力与智力是极其自然的事。一般人并非天生厌恶工作,工作是一种满足的来源,视人为的情况而定。②在促使人朝向组织的目标而努力的过程中,外力的控制及惩罚的威胁并非惟一的方法。人为了达成其本身已经承诺的目标,将“自我督导”和“自我控制”。③人对于目标的承诺,就是由于达成目标后产生的一种报酬。报酬的方式甚多,其中最具有意义的是自我需要及自我实现的需要的满足,这种报酬可以趋使人朝向组织的目标而努力。④只要情况适当,一般人不但能学会承担责任,且能学会争取责任。常见的规避责任、缺乏志向等现象,乃是后天习得的结果,而非先天的本性。⑤以高度的想像力、智力和创造力来解决组织上各项问题的能力,乃是大多数人均拥有的能力,而非少数人所独具的能力。⑥在现代生产生活中,常人的智慧潜能,仅有一部分予以利用。

从上可见,上述这些假定都是动态的,而非静态的。这些假定指出了人有成长和发展的可能。此外,这些假定的构成,并非以一般工作标准为着眼点,而是着眼于一项深入开发人力资源潜力的设想。

(2) Y理论的管理原则与措施。麦格雷戈认为,Y理论中的各项人性假定,是一项挑战,是对我们已经根深蒂固的管理思想与行为习惯的挑战。根据Y理论,必然会导致下述的管理思想、原则与措施:①任何一个组织绩效的低落都应归之于管理。例如,员工表现懒散、态度冷落、不愿承担责任、缺乏创造性、不肯合作,那是因为管理阶层所用的组织方法和控制方法不当的缘故。因为,按照Y理论,在组织的舞台上,人与人之间的协调合作倘使有所限制的话,则绝非由于人类本性所限制的,而是由于管理阶层的能力不足,未能了解如何充分开发人力资源潜力的缘故。②人是依靠自己的主动性、天资禀赋与自我督导去工作的,因而在管理上要求由集权化管理回到参与管理。③由Y理论推论出一项组织的基本原则称为“融合原则”(the principle of Integration),即创造一种环境,以使组织中的成员在该环境下,既能达成各成员本身的个人目标,又要努力促成组织的成功。④由Y理论出发,强调要同时兼顾组织的需要与个人的需要。

显然,员工要按照管理阶层的看法来调节他们本身,适应组织的需要,而不是脱离组织目标,单纯地追求个人目标。另一方面,员工努力的结果,使企业获得了成功,从而分享这份成功的果实。

总之,应用Y理论就是要能够创造出一种环境来,使组织中的每一成员都能深切了解,惟有员工努力促成企业的成功,才是他们达成本身个人目标的最佳方法的道路。根据Y理论,在管理策略上应采取诸如目标管理、参与管理、绩效考核、薪资与升迁管理等措施,有关这方面的内容将在相应的章节中详述。

可以这样认为,根据X理论,管理者在管理实践中强调的是各项控制的技巧、步骤与方法;而根据Y理论,管理人员在管理实践中,要建立一种环境,这种环境将鼓励员工对组织目标的承诺,同时也提供一种机会,使员工得以发挥自己的最大聪明才智,达到自我实现的目标。同样应该客观地指出,麦格雷戈对自己所提出的这项人性假设学的态度也是较全面的。一方面指出,与X理论的假设比较起来,Y理论的假设与社会科学上既有的各项知识更为一致,因而这是一种具有挑战性的新思想。另一方面,麦格雷戈也认为,Y理论的各项假设是否一定正确,毕竟尚未完全证实。这些假设仍然尚待进