

新编组织行为学

李景元 主编



企业管理出版社

新编组织行为学

主	编	李景元		
副	主	梁 鹏	史玉海	
编委与撰稿作者	编	李景元	梁 鹏	史玉海
		金 鑫	刘 伟	赵立新
		孟浩程	马书克	李庆治
		尤月香		

内 容 提 要

本书结高校组织行为课程教学实际,按照“古为今用,洋为中用”的原则,对组织行为的理论产生、发展变革进行系统论述。按照课程体系完整客观地介绍现代行为科学“基本概念、组织目标、激发鼓励、个体心理、群体心理、组织功能、组织变革的基本内容,并从应用角度论述了“管理行为、领导行为、人本行为、法制行为、文化行为”的应用过程。并从行为科学渊源的角度介绍了我国古代行为科学思想及应用范例。

本书融理论性、知识性、实践性、可操作性为一体,在作为高校管理与经济专业教材的同时,也可供各级管理人员参考。

目 录

第一部分 现代组织行为理论发展与体系

.....	(1)
第一章 行为科学发展.....	(1)
第一节 近代管理理论.....	(1)
第二节 人群关系学说	(11)
第三节 行为科学的发展	(17)
第二章 组织目标行为	(20)
第一节 目标行为理论	(20)
第二节 目标行为制约	(22)
第三节 目标行为结构	(25)
第四节 目标行为调整	(28)
第三章 激发鼓励行为	(36)
第一节 需要理论概述	(36)
第二节 动机理论概述	(44)
第三节 激动行为过程	(52)
第四节 激励方式选择	(56)
第四章 个体心理行为	(66)
第一节 个体行为理论	(66)
第二节 个体行为心理	(67)
第三节 个体行为制约	(69)
第四节 个体行为疏导	(78)
第五章 群体心理行为	(83)
第一节 群体心理理论	(83)

第二节 群体心理形式	(86)
第三节 群体力场分析	(89)
第四节 群体相互作用	(93)
第六章 组织功能行为	(103)
第一节 组织功能制约	(103)
第二节 组织效率原则	(111)
第三节 现代组织设计	(115)
第七章 组织变革行为	(127)
第一节 现代组织变革	(127)
第二节 现代组织发展	(139)

第二部分 我国组织行为理论应用与探源

.....	(146)
-------	-------

第八章 行为科学应用	(146)
第一节 传播发展过程	(146)
第二节 应用效果简介	(156)
第九章 管理行为应用	(163)
第一节 管理应用概述	(163)
第二节 管理应用进展	(170)
第十章 领导行为应用	(180)
第一节 领导评估测量	(180)
第二节 评估现场应用	(189)
第十一章 人本行为应用	(202)
第一节 人性能量交换	(202)
第二节 人本管理体系	(210)
第三节 员工社会地位	(216)
第十二章 法制行为应用	(222)

第一节	劳教行为管理·····	(222)
第二节	罪犯行为管理·····	(228)
第三节	劳改企业文化·····	(237)
第十三章	文化行为应用 ·····	(242)
第一节	企业文化行为·····	(242)
第二节	职工思想工作·····	(247)
第三节	跨国文化行为·····	(255)
第十四章	行为学渊源 ·····	(264)
第一节	行为科学源头·····	(264)
第二节	人性假说探源·····	(266)
第三节	激励艺术拾零·····	(270)
第四节	人才思想浅析·····	(274)
第五节	组织管理集锦·····	(280)
第十五章	古代应用范例 ·····	(282)
第一节	战争组织行为·····	(282)
第二节	战役运筹行为·····	(296)
第三节	用人封赏行为·····	(318)

第一部分 现代组织行为 理论发展与体系

第一章 行为科学发展

第一节 近代管理理论

近代管理理论的绵延为行为科学的萌芽奠定了基础。

一、管理理论先驱们的贡献

亚当·斯密(1723—1790)。1790 春,一位病入膏肓的老人把他的两位好友叫到家中,恳切地希望两人代为烧毁他的 16 卷手稿。两位好友虽对此举百思不得其解,但出于对老人的尊重,只得把手稿一摞一摞地扔进火炉里。老人看到自己辛苦撰写的手稿被火舌慢慢吞噬,反而如释重负,露出一丝微笑。这位奇怪的老人,就是当时英国首相庇特最崇拜的老师,即“现代经济学之父”的亚当·斯密。1776 年 3 月,亚当·斯密的《国民财富的性质和原因的

研究》简称《国富论》一书出版,立即震动了国内外学术界。该书不仅建立了资产阶级古典政治经济学的殿堂,而且成为马克思创立政治经济学的主要理论来源,同时为近代管理理论的产生提供了极其重要的理论准备。《国富论》中第一次提出了劳动分工的观点,并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。劳动分工理论对于管理理论的发展起到了十分重要的作用,后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论,都与斯密的这一学说有着“血缘关系”。斯密有句名言:“请给我所要的东西吧,同时你也可以获得你所要的东西。”这么说来,斯密是不是就赞成“人不为己,天诛地灭”,这赞成人与人之间以邻为壑,尔虞我诈呢?当然不是,斯密认为:人们在经济活动中追求个人利益,正因为每个人都有利己主义,所以,每个人的利己主义又必然被其他人的利己主义所限制,这就迫使每个人必须顾及他人的正当利益,由此而产生了社会利益,社会利益正是以个人利益为立脚点的。这就是所谓“经济人”观点,后来成为整个资本主义管理的理论基础。“胡萝卜”加“大棒”的管理方式便是在理论上产生的。

罗伯特·欧文(1771-1858),英国著名的空想社会主义者。罗伯特·欧文是一位被人们遗忘了的管理大师,在以往所有的管理学论著中,他都是名不见经传的。然而最近几年来,他的管理实践和管理理论却得到了越来越多的有识之士的重视。欧文在企业管理实践中,对于影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究,提出了工人是“有生命机器”的观点。他认为,既然对于没有生命的机器予以保养,能提高生产率,那么,给予有生命的机器以同样的保养,其丰硕成果是可想而知的。欧文嘲笑同行的制造商,说他们不懂得工人管理中人的因素的重要性,指责他们宁愿花大笔钱购买最好的机器,而不愿以稍高的一点代价购买劳动;宁愿把时间用来改进机器,使劳动专业化和开支减少,而不愿意对人力资源进

行投资。他说,如果把钱用来改善劳动者的条件的話,那么,它给你带来收益将不是 5%、10% 或 15%,而是 50%,甚至 100%。他还说,对人所表示的关心,有助于减轻“人类苦难的积聚”。企业管理中没有对人的关心,长期获取丰厚的利润将是困难重重。因此,欧文在管理企业中能注意灵活稳健的人事政策和处世方法。在管理中重视人的作用和地位,欧文可以说是最早的一个,假若要确认为科学鼻祖的话,欧文则当之无愧。

查尔斯·巴比奇(1792 - 1871)在亚当·斯密对劳动分工进行分析的基础上,进一步对专业化的有关问题展开研究,1832 年他发表了《机器与制造业的经济学》,指出劳动分工可以缩短学会操作的时间,可以节约变换工序所费的时间,可以促进专用工具和设备的发展等等。他根据对制造程序和工作时间的研究成果,提出了以专业技能作为工资与奖金基础的原理,成为后来“科学管理”的理论基础。

1886 年,美国人汤恩发表的《作为经济学家的工程师》直接点燃了“管理运动”的火星。他指出:管理问题同工程技术一样重要,这个重要的论点当时没有得到应有的重视。随着工业大规模的发展,经营管理面临种种复杂问题。以往的管理者即工厂主,凭个人经验实行管理,已远远不能适应生产发展的要求了。管理一个大的企业,一个系统,需要有专门才能的职业管理人员,建立各项负责制,代替资本家的个人管理。汤恩认为,管理应当做为——门专门的学问,从工程技术领域中独立出来,有管理才能的人,应该经过生产技术和行政事务两个方面训练,并在具备经验的人员中选拔。

二、科学管理的诞生

费雷德里克·泰罗(1856 - 1915)是整个科学管理运动的灵魂,被誉为“科学管理之父”。

费雷德里克·泰罗出生在美国费城一个富裕的律师家庭。还

在青少年时代,他就醉心于科学研究,充满着革新和创新精神。当时,律师被认为是崇高的职业,父亲对他寄予厚望,要他继承衣钵,成为光宗耀祖的著名律师。泰罗虽不负所望,考入了哈佛大学法学院,但不幸因眼疾和神经性头痛而中途辍学。面对挫折,泰罗毫不气馁,决心开辟新路。从1875年开始,他到费城一家水力机械厂做了四年艺徒,后转入费城米德维尔钢铁公司当技工。由于他勤奋工作,在管理方面崭露头角,六年之内便得到了闪电般的提升,从工长、车间主任、主任机械师,一直升到公司总工程师,在此期间他不仅通过自学获得了斯蒂文斯工艺学院机械工程学位,更主要的是积累了丰富的管理经验,这使他得以对工资制度,作业分析,工时测定,生产进度,车间组织,人员选择等一系列有关管理的基本问题,进行了深入研究和大量的试验。通过长期的管理实践,泰罗总结出了侧重研究车间生产活动的管理原理和方法,先后发表了《计件工资制》、《工厂管理》、《科学管理原理》等论著。1911年,《科学管理原理》的面世标志着科学管理从此诞生。

什么是“科学管理”?泰罗说“科学管理不过是一种节约劳动的手段而已,也就是说,科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已,这种手段并不会大量增加比工人现在更重的负担”。具体来说,包括两个方面的内容,一是怎样提高管理人员的工作效率,二是怎样提高工人的劳动生产率。在生产组织方面强调建立各级责任制,企业的管理者应当负起管理职责,而不是企业主。在工资支付方面制订“级差计件工资制”,明确按规定方法工作,超过标准定额,以高工资率计件,以资奖励,否则一概以低工资率计件。这种管理方法不仅大大刺激了工人劳动生产率的提高。而且也大大增加了企业主的利润收入。泰罗的一生,花了大量精力来研究如何提高效率,因此,许多人称赞他“在效率这条大河里游若蛟龙”。

同时,泰罗认为一切管理问题都能够而且应该采用科学方法,

主张一切工作方法都应该通过考察并由管理人员决定。并把管理的职能概括为四点,①搜集、分析,整理企业所有的经验数据,制定和不断完善科学的工作方法。②对工人进行严格的挑选和培训,充分发挥他们的潜力。③在工人和管理人员之间培养合作精神,确保工人按规定方法努力工作。④在管理人员和工人之间进行明确适当的分工,使管理任务的完成有保证。

对泰罗的管理理论与实践,列宁曾深刻地指出:泰罗的科学管理,一方面是为资产阶级服务的,是榨取工人血汗的制度;另一方面,它又是一系列最丰富的科学成就。所以他号召苏维埃俄国要研究泰罗制度,有系统地试行这种制度,并且使它适应下来。泰罗于逝世前3周在克利夫兰广告俱乐部发表了一次演说。他在演说中对于自己取得成绩是这样评估的:“我的理论决非万应灵丹,更非最终真理。科学管理的每个步骤,从来就是一种演变,而不是一成不变的刻板理论,随着实践的发展,我的理论也必将被后人所突破、修正,甚至推翻,我随时准备抛弃自己的任何理论和方法,而支持新的更为科学的理论和方法。——这并不是我的悲哀,而是我的最大欣慰。因为,这是科学发展的自然法则。”泰罗的这段“自我估价”,被后来许多有作为的管理学家铭记于心。

泰罗作为科学管理之父是众所公认的,但其科学管理的创立、传播和发展与他的一大批合作者和追随者的共同努力、支持是难以分开的。其中特别是亨利·甘特、弗兰克吉尔布雷思夫妇、哈林顿·埃墨森等人,他们在不同的领域,进行了孜孜不倦、锲而不舍的研究,对科学管理运动作出了重大贡献。

亨利·甘特(1861—1919)早年当过泰罗助手。他在其代表作《工业的领导》(1916年发表)和《工作组织》(1919年发表)中,提出了工作进度原理,他为人熟知的理由,是由于他发明了用图解法来阐明计划,从而有可能较好地进行管理控制活动。这种图表被称之为甘特图表。它在X轴上表示计划的工作任务及其完成情况,

在 Y 轴上表示所花费的时间。甘特用图表可以说是现代的“计划评审技术(PERT)的先驱,有的社会历史学家甚至把它看作是 20 世纪最重要的社会发明。但甘特的贡献并不止这些。他认为金钱不是刺激工人努力生产的唯一因素,并提出比泰罗“级差计件工资制”优越的“计件奖励工资制”,以“工作安全感”进一步激励工人更好地工作。这种制度在美国实行后取得很大成功。

弗兰克·吉尔布雷斯(1868—1924),被人誉为“效率的祭司”。他是瓦工出身,以动作研究闻名于世。吉尔布雷斯为了研究动作和时间,发明了两种技术:一种是把手工劳动分解为 17 个基本动作,以便通过严格的分析、检查和改革,去掉多余的动作,达到最高效率;二是发明了“计算轨迹摄影”,即用摄影机配以计秒表把工人劳动时动作的速度、方向清晰地记录和显示出来,以便深入地分析研究。吉尔布雷斯的研究和写作,得到了他的妻子莉莲·吉尔布雷斯的多方面的帮助和合作。莉莲·吉尔布雷斯是美国第一个获得心理学博士的妇女(同时获得哲学博士学位),她从哲学和心理学的角度对人的工作行为的研究,给了吉尔布雷斯很大的影响。他俩的结合,被称为现代管理学的运气。

莉莲·吉尔布雷斯被称为管理第一夫人,她非常关心工作中人的因素,而她的丈夫则关心效率。使人感兴趣的是,吉尔布雷斯夫妇研究得出的结论是:引起工人不大满意的,并不是工作单调乏味,而是主管部门对工人的不关心。列宁曾称赞吉尔布雷斯夫妇的工作是:“在资本主义制度下朝社会主义发展的技术进步的一个极好的例子。”(《列宁全集》第 39 卷,第 155 页。)

哈林顿·埃墨森(1853—1931)。1910 年,埃墨森在州际商务委员会为反对美国东北铁路公司提高货运费作证时,声称只要采用科学管理,铁路系统每天可节约 100 万美元。他的讲话对科学管理的价值无疑是一种有力的宣传。1912 年,他发表了《十二项效率原则》,其主张完全贯穿了科学管理的基本精神。埃墨森除了

积极推行效率观念之外,还注意学习军队所采用的人员编制的经验以及顾问的地位作用,事实上,他本人就是第一个管理学顾问。

泰罗的合作者和追随者尽管在许多方面,不同程度地各自发展了泰罗的思想和技术,但总的说来,仍是对工人生产过程进行研究,对提高劳动效率为主要目的,可谓殊途同归,相得益彰。

三、古典组织理论的创立

古典组织理论的创始人亨利·法约尔(1841—1925)出生于法国一个小资产者家庭,19岁毕业于矿业学院。1860年进入康门塔里·福享宝特矿业公司。从此,他在这个公司渡过了自己的整个职业生涯,先后担任该公司的工程师、经理、总经理。1892年,由于康门塔里的矿藏濒于枯竭,该公司即与新的矿井和炼铁厂合并,成立了康曼包矿业公司。法约尔在77岁退休之前,对这个满目疮痍的公司残局精心改革整顿。终于使它起死回生,再度兴旺发达。法约尔除了有长期管理大企业的丰富经验外,还担任过法国陆军大学和海军学校的管理学教授,他的理论不仅适应于工商企业,而且对政府、教会、军队等都具有指导意义。

法约尔是第一个明确提出和阐述“一般管理”理论的人,法约尔在泰罗科学管理原理的基础上进一步明确和充实了管理的概念。他认为就“管理”职能而言,它只是经营六项职能之一。一个企业的经营必须具备:技术生产职能、营业购销职能、财务筹用职能、会计统计职能、安全保护职能、经营管理职能。与这些职能相对应的是各种能力:技术能力、营业能力、管理能力等。他根据自己长期的管理经验,提出了著名的14项管理原则。

①分工。劳动专业化是各种机构、团体进步和发展的正常方法,不只适用于工人,而且适用于一切管理人员。

②权威和责任。权威和责任是互相联系的,委以责任而不授以相应的权威是组织上的缺陷。

③纪律。纪律是管理所必须的,没有纪律,任何机构、团体、事业都难以办好,纪律应该尽可能明确、公正。

④统一命令。一个组织中的某一个人只能接受一个上级的命令,否则,权力会受损害,纪律就有危险,秩序要被打乱,稳定将遭破坏。

⑤统一指导。具有同一目的的集体,只能在一个领导和一个计划指导下协同力量,必须统一行动。

⑥个人利益服从整体。领导应公正地协调每个下属同整个集体之间不同方面的利益,并经常地进行监督。

⑦人员报酬。报酬必须公平合理,尽可能地使个人与单位双方满意。特别要注意关心职工的健康、教育、道德以及收入的稳定性,改善他们的生活和工作条件,加强培训和教育。

⑧集中。任何单位集权和分权的程度,不能千篇一律、固定不变,就根据其规模、条件、经理人员的个性、道德、品质、以及从属人员的可靠性等因素来确定。

⑨等级链(亦称权威线)。从最高级别到最低级别的各级领导,管理人员之间应该建立关系明确的权威等级链结构,以保证上下沟通灵敏。

⑩秩序。不仅应该“物皆有位,物在其位”,以保证工作效率,而且必须“人皆有位,人称其职”,使每个职工都处在他能最好地作出贡献的职位上。

⑪公平。管理必须对每一个职工以同样的原则和态度来处理问题,才能建立公正和平等的气氛。

⑫工作稳定。人事不断变动,工作将永远不能顺利完成。

⑬首创性。首创性是事业壮大的巨大源泉。

⑭集体精神。强调必须注意保持同一集体中团结、协作、融洽的关系。

法约尔还提出了五种管理要素。

①计划。指管理人员为制定组织行为方针而进行的全部活动。

②组织。指确定工作任务和权力结构的所有活动,它具体表现为对组织的人、财、物的调配。

③指挥。即对下属的行动给予指导。包括通过与下属进行双向交往了解下属,对下属作出估计以及当下属不称职时解雇他们。

④协调。调和组织各部门以及全体职工的活动,促使他们走向一个共同的目标。

⑤控制。对计划、制度等的执行情况加以检查,发现错误,及时纠正,以保证实际活动与计划目标的一致性。

法约尔不仅深入研究了组织理论和管理行为,而且进一步把管理理论系统化和普遍化了。法约尔的管理理论,绝大多数被实践证明是正确的,它不仅在当时,而且直到现在,仍对管理理论与实践有着重大的影响。与法约尔同时代的德国社会学家韦伯,以及美国著名的管理学家穆尼、古里克、厄威克、代维斯等人,从不同的方面丰富和发展了法约尔的理论。

马克斯·韦伯。作为著名的社会学家,韦伯教授对近代管理理论的贡献,是提出“理想的组织机构模式”。这样的模式至少应该:①成员间有明确的任务分工;②上下级间有职、权、责分明的结构;③组织内部任何人都必须遵循共同的法规和制度;④上下左右是工作与职位之间的关系,不应受个人情感的影响;⑤选拔、任用任何人都必须一视同仁,严格掌握标准。这样,行政组织体系就具有准确性、稳定性、纪律性和可靠性,才具备提高工作效率的条件。

詹姆士·穆尼根据自己作为企业家的工作经验,与赖利合著的《组织原理》中,认为“管理”是指导、激励别人的方法和技术;“组织”是把各种不同职责或职能联系成一个协调的整体的方法。据此提出了做好管理的三条原则。①以统一行动为目标的协调原则。②以授权、尽责为基础的等级原则;③以专业化分工为前提的

职能原则。穆尼还把工作职能分为三种：决定组织目标的职能、执行组织目标的职能、对计划执行情况进行分析的职能。

林德尔·厄威克。厄威克长期从事管理方面的领导和咨询工作，他把穆尼的思想与泰罗、法约尔的理论联系起来，得出一种看法，认为管理是一个由计划、组织、控制三个主要职能构成的过程。他采纳了法约尔关于计划职能的分析，穆尼关于组织职能的分析，提出了三个职能相应的预测、协调、指挥三项指导原则。厄威克工作的意义，在于他把近代管理理论的两大流派综合起来，使他们得以统一在更高的一个层次上，集中反映管理的本质。

从亚当·斯密到厄威克，近代管理的两大流派，对管理的不少基本问题作了研究和回答，在管理发展的历史上，他们的贡献得到了应有的肯定和承认。但是必须承认，以泰罗为代表的科学管理学派，虽然在当时把企业管理提高到一个新的水平，为现代管理理论奠定了基础。但是，它把管理工作的重点放在提高生产率，完成生产任务方面，而对于人的感情，积极性的充分调动，根本不予考虑，并且把人看作是单纯的“经济人”，一切活动均出自于经济动机，只强调个人作用，反对集体行为。法约尔·韦伯等人研究的出发点也是“如何管理人”，在组织结构上的基本倾向和独裁式的管理，只能强调组织形式，而不尊重人格，只强调成文法律的规定，而不允许根据客观情况的变化作任何灵活的处理。由于他们把人都看成了“经济人”，把工人看成是机器的附属品，只强调科学性、严密性，而忽视了人是活生生的感情动物，这样就激起了广大工人的不满和反抗，再加上生产和科技的不断发展，使得资产阶级感到单纯运用科学管理方法，不能达到极大地提高生产率和利润的目的。于是管理学家们便开始积极寻找更为有效的管理方式。但此时，管理学家们似乎察觉到，人的因素应该受到重视。从亚当·斯密建立的“经济人”观点，到欧文倡导的重视人力资源投资，重视人的地位与作用；从泰罗悉心研究工人的作业行为和管理者的行为，强调

物质刺激与物质鼓励,到莉莲·吉尔布雷斯肯定人的作用,关心工作中人的因素;从法约尔潜心研究劳动报酬分配的公平合理,到厄威克在近代两大管理流派的基础上对组织行为的初步研究。显然,我们不难发现,重视人的地位与作用,强调关心人、爱护人、承认人是提高生产效率,增加利润的一个不可忽视的重要因素,这些行为管理思想的雏形已现出端倪。因此,我们完全可以说,近代管理理论的绵延为行为科学的萌芽奠定了基础。

第二节 人群关系学说

人群关系学说的创立为行为科学的产生提供了契机。19世纪末到20世纪初,随着大机器生产规模的扩大和社会化程度的提高,以及资产阶级盘剥工人的加剧,工人运动进一步发展,劳资矛盾日趋尖锐和激化,在这种情况下,西方一些管理学家已察觉到以往的管理理论对“人”的因素重视不够,他们从提高劳动生产率的目的出发,试图寻找新的管理办法。

19世纪末开始,心理学有了很大的发展,一些心理学家做了把心理学引入管理领域的初步尝试。美国的心理学家芒斯特伯格在1912年出版了《心理学与工业生产率》一书。同年,美国心理学家莉莲·吉尔布雷斯出版了《管理心理学》一书,他们都明确提出了心理学在管理中的应用问题。心理学被引入管理领域,无疑对传统管理理论是一个巨大的冲击,因为研究人的心理,必然要涉及到人的需要和动机等问题。可以说,心理学被应用于管理,为行为科学的产生提供了重要条件。但真正促使行为科学产生的是人群关系学说的创立。

人群关系学说形成于20世纪40年代和50年代,它吸收了科学管理中后期出现的以探讨人的因素为主题的许多新成份,它的着眼点是工作周围的社会环境,它对个人行为的种种差异和工作