



目 录

第一篇 组织行为学导论

第一章 组织行为学概论	(1)
第一节 管理的基本特征	(2)
第二节 组织行为学的研究对象、目的及性质	(6)
第三节 组织行为学研究方法	(8)
第二章 组织行为学发展进程	(21)
第一节 组织行为学的历史演变与发展趋势	(22)
第二节 我国组织行为学的发展和研究领域	(27)

第二篇 个体行为

第三章 个体差异的基础——个性、能力和学习	(32)
第一节 个性(Personality)	(33)
第二节 能力(Ability)	(39)
第三节 学习(Learning)	(44)
第四章 价值观、态度和工作满意度	(57)
第一节 价值观	(57)
第二节 态度	(60)
第三节 工作满意度	(63)
第五章 知觉、归因与印象管理	(68)
第一节 知觉	(69)
第二节 归因与归因理论	(75)
第三节 印象管理	(76)
第六章 激励的理论分析	(81)
第一节 激励的概念	(81)
第二节 内容型激励理论	(83)
第三节 过程型激励理论	(89)

第三篇 群体行为

第七章 群体行为基础	(97)
第一节 群体概述	(98)
第二节 群体行为与群体绩效	(108)



第三节 群体动力理论	(114)
第八章 工作团队	(119)
第一节 团队的概述	(119)
第二节 高效团队的形成与发展	(124)
第三节 团队决策与团队管理	(131)
第九章 群体组织中的沟通	(143)
第一节 沟通概述	(144)
第二节 沟通的过程	(150)
第三节 沟通过程的障碍及对策	(152)
第十章 领导的理论	(169)
第一节 领导与领导者	(170)
第二节 领导特质理论	(173)
第三节 领导行为理论	(174)
第四节 领导权变理论	(179)
第五节 新型领导理论	(185)
第十一章 冲突与谈判	(191)
第一节 冲突的概念	(191)
第二节 冲突的过程	(196)
第三节 谈判	(202)

第四篇 组织行为

第十二章 组织结构与设计	(209)
第一节 组织概述	(211)
第二节 组织结构	(213)
第三节 组织设计	(224)
第十三章 组织文化	(233)
第一节 组织文化概述	(234)
第二节 组织文化的结构与功能	(239)
第三节 组织文化管理	(242)
第十四章 组织变革与发展	(251)
第一节 组织变革的基本理论	(251)
第二节 组织变革的模式	(255)
第三节 组织发展	(258)



第一篇 组织行为学导论



第一章 组织行为学概论



学习目标

- 一、深刻理解组织行为学的概念，
- 二、重点明确组织行为学的研究目的，认识学科的边缘性、应用性和学好组织行为学的重要意义。
- 三、深刻理解唯物辩证法的指导意义，掌握几种常用的具体方法。

开章案例：远帆船务公司

华丛赋那一年刚好 45 岁。他在“文革”前毕业于广东一所工科高校的化工机械专业，他被派往华东一家大型化工公司，先后在其机修总厂和运输部从事技术工作。直到十一届三中全会以后，他才调回原籍，在一家化学品运输公司工作。

这家叫做“远帆船务公司”的企业成立于 1979 年，位于珠江三角洲的一个不算大的海港城市 D 市，是专门从事化学品内河及近海船舶运输的。老华调来时，正值创业之初，公司只有一艘小吨位的化学品专用运输船。当年的公司负责人是由省化工局调来的老干部邝世纶，他兼任党、政第一把手，负责抓全面工作。那时整个公司一共没几个人，在老邝的带动下，团结一致，开创局面。其中，老华负责技术和船务工作。

在创业维艰的阶段，工作是紧张而愉快的。老华经常下到船上，跟海员们一起摸爬滚打，他甚至取得了海员证。公司的业务也逐步发展。次年，又买了一艘虽是旧的，但吨位较大的化学品专用船，跑的航线也由内河与近海延至东南亚各国。两年后，另一艘更大的船又进口了。老华的责任也随之扩大，技术与船务之外，他也涉足到经营管理方面来，邝总逐渐视他为左右臂。

老华对员工的福利一贯很关心。他亲自随船远航过，深知海员们生活的枯燥。于是他收集书籍、杂志，建成一个小“图书馆”让海员们借阅，还买来棋、牌等文娱用品，深受员工们的欢迎，从而以工会代表的身份被推选为市政协委员。

然而他的个性是比较内向的，主要爱好是读书，以至他个人藏书也多达上千。除了工作外，只有不得回避的社交、公共活动他才参加，与上级和同事的非正式来往，尤其是棋、牌、卡拉 OK 等活动，一概婉谢。老相识知其性格如此，也不勉强。

两年多前，邝总年届六十，光荣退休。继任者叫李定邦，听说原来在省城几个机关干过办公室主任、处长乃至副局长等行政职务；曾在夜大之类的学校学习过，算是大专学历；虽然对船务不内行，但据说在省里有颇强的后台。

李总来后，公司的效益第一年便显著滑坡。老华以为是他对业务还甚生疏所致，次年应见好。不料第二年效益更差。使老华不解的是，市场条件相当有利，而李总却以很低的价，将三条



船都租给了几家较小的私营企业,使他们都稳获厚利。照老华估测,如果本公司自营这批业务,厚利几乎是唾手可得的。与此同时,李总也日益疏远他,渐渐把他排斥于决策层之外。他不得不怀疑李总与那几家私营企业之间有什么私下默契,让个人获利而使国有的本企业吃亏,否则李的做法太令人费解了。他曾向单位纪委领导人反映过他的怀疑,得到的回应是“这种事,若无真实凭据,是决不可以乱猜测的。”

老华实在不忍心看到公司坐失良机,日渐衰退下去。他思索再三,仔细推敲,就写了一份报告,详尽分析公司的优势与不足、市场的机会与风险,论据充分,资料翔实。在报告中,他还毛遂自荐,请求董事会考虑任命他为“总经理”,并保证任期末达到的利润指标,若不能实现,愿受处罚。

还有三天便要开董事会了,老华认为自己的建议被接受的可能性不小。但昨天在办公楼过道上遇到李总,发现他嘴角带有一丝轻蔑而有敌意的冷笑。难道自己的意图已被李总通过什么渠道侦知?这不大可能。他想,管他呢,反正自己不是出于私心,光明磊落,何必有所顾忌?他决定明天就将报告呈交董事会。

组织行为学(OB, Organizational Behavior)是 MBA(工商管理硕士)的核心课程,也是管理类各专业的专业基础课。现代管理以人为本。组织行为学及其应用领域全面管理、人力资源管理、企业文化、领导学等,是管理学研究备受瞩目的领域。美国管理学会(AOM, Academy of Management)下设个 22 学科组,其中最重要的有五个:企业政策与战略、组织行为学、组织与管理理论、人力资源管理、国际企业管理,大多与组织行为学密切相关。依循惯例,本书第一章作为组织行为学的导论,将扼要回答:组织行为学是什么样的一个学科?为什么要重视和学习组织行为学这样的学科?以及如何来研究组织行为学?

第一节 管理的基本特征

管理活动推动着人类社会向前发展。如无有效管理,一个社会将一团糟,一个组织将毫无效率,一个企业非倒闭不可。

管理就是获取、利用各种资源来实现组织目标的过程,从事这一过程的人就是管理者。在各种资源中最重要、最基本的资源是组织中的人力资源,管理者要花大量的时间和精力来规划、指挥、激励和控制人力资源。

管理者与其他员工之间一个最明显的区别是:管理者的主要工作是指挥别人工作,而不是自己去干具体的工作。

一、管理者角色

李明是两家超级市场的总经理,今年 40 岁,下属 200 名员工。李明 18 岁高中毕业后开始当营业员,工作勤勤恳恳,多次被评为先进工作者。他还虚心好学,利用业余时间自学而获得一张大专文凭。自从担任总经理一职后,他就告诫自己千万不要高高在上,不要脱离职工,要像以前一样,把自己看作一名普通的员工。于是他规定自己每周一、周三到甲超级市场去上班,周二、周四到乙超级市场去上班,周五到仓库去上班。平时,他从不搭架子,哪里忙,他就出现在哪里,装卸货物、整理货架、招呼顾客、打扫卫生,每天从早忙到晚。如果到总经理室去找他,常常要吃闭门羹。你认为李明是一位优秀的总经理吗?



(一)管理者的职能

管理者的主要职能是调动他人的积极性而实现组织的目标。

管理者的一个重要特征是:要对属下的工作负责,而一般员工只要对自己的工作负责就行了。

管理者的基本职能有四项:计划、组织、指挥与控制。

1. 计划。计划是一个组织达到目标所遵循的路线图。一个成功的企业必须要有一个设计周密的计划。一份设计周密的计划应该包括九个方面:

- (1)憧憬,或使命;
- (2)目标,或总目标;
- (3)战略规划,或蓝图和长期规划;
- (4)政策;
- (5)程序;
- (6)规章制度;
- (7)工作计划,或战术计划和短期计划;
- (8)预算规划;
- (9)工作日程表。

定计划是每个管理者的重要职能,由于在企业中的地位不同,每个管理者在上述九个方面的参与程度也不同。

2. 组织。这里的组织指组织工作,是分配工作的过程。在任何一个企业中,都存在这样的问题:谁应该干什么?管理者担负着这个职能,他们决定谁应该干什么。管理者有责任分配工作,并规定谁应该对某项任务负责。组织工作可以分成以下五个步骤:

- (1)根据目标确定工作;
- (2)根据工作确定职务;
- (3)根据职务划分部门,制定组织结构图;
- (4)根据组织结构图配备员工,确定每个人的任务、责权;
- (5)对员工进行培训与评价。

3. 指挥。企业计划制定了,组织工作完成了,这时需要管理者通过指挥来推动各项工作的开展。指挥是一项需要管理者花费最多时间、消耗最多精力、掌握最多人际关系技巧的管理职能。

指挥职能由三部分组成:信息沟通、激励和领导。这也是组织行为学的主要内容。换句话说,组织行为学主要是一门关于指挥职能的科学。

企业的成败很大程度上取决于企业管理者的指挥能力,管理者的指挥能力可以通过学习、培训、实践而提高。控制。管理者的控制职能就是采取一切必要的矫正措施,使企业各方面的运作根据计划,朝既定目标前进。控制可以使管理周期循环往复地协调运作。

控制过程主要可以分为四个步骤:

- (1)设立工作标准。标准是根据计划中的目标确定的,标准应该是具体的、可以测量的。
- (2)测量实际工作。应该创造一套切实可行的方法来测量实际工作。
- (3)把实际工作与工作标准比较,找出差距。

(4)采取纠正措施。如果差距在规定的“界限”之内,管理者无须更改,任其照常运作;如果差距超出“界限”,管理者必须采取纠正措施,将其推向“界限”之内。



(二) 管理者的角色

管理者的角色主要有三种：决策者、信息沟通者和协调者。

1. 决策者。这是管理者的一个关键角色。所谓决策。就是要决定什么事应该做、什么事不应该做、什么事在何时何地由谁去做等等。

一般来说,决策时总有人支持,也总有人反对。一位英明的领导者一旦作出正确决策后就能力排众议,坚决贯彻决定,最后取得目标成果

2. 信息沟通者。这是管理者的一个重要角色。现代社会是一个信息社会,谁掌握重要信息,谁就处于主动地位。在企业中,管理者通常比一般员工掌握更多、更重要的信息。管理者只有及时地向有关人员传递正确的重要信息,组织才能更好地运作。

3. 协调者。这是管理者经常扮演的角色。越是现代化的企业,管理者越是经常地扮演协调者的角色。

企业的主要资源是人力资源。由于种种原因,企业中员工之间会产生许多矛盾,管理者为了更有效地达到企业目标,就要经常在部门与部门之间、群体与群体之间、个体与个体之间扮演协调者的角色。这样可以激励尽可能多的人努力工作。

(三) 管理者的技能

作为一个秘书要会打字,作为一个锻工要会打铁,作为一个教师要会讲课。每一种职业都需要个体具备相应的技能。作为一个管理者,必须具备三项基本技能:概括分析能力、人际交往能力和业务技术能力。

1. 概括分析能力。这是一种抽象思维能力,在管理中对分析问题、解决问题尤为重要。随着管理者在组织中的地位上升,这种能力越发显得重要。

2. 人际交往能力。无论在哪个管理层次,人际交往能力都是很重要的。人际交往能力特别重视组织中人性的一面,其中包括多方面的能力、行为与态度,例如:激励员工,与上级、下属、同事沟通,解决矛盾冲突等等。

3. 业务技术能力。业务技术能力对于许多非管理者来讲是主要能力,但对于高层管理者来讲并非十分重要。

业务技术能力是指对某项工作具有专门的技术或能力。例如:设计建筑工程的能力、测算财务盈亏的能力、加工制作的技术、操作电脑的技术等等。

在基层管理者中,业务技术能力相当重要,否则就不能胜任相应的管理工作。由于不同层次的管理者需要不同的技能,因此我们不能简单地认为某一管理者管理成绩显著就一定能胜任高一层次的管理工作。

二、管理与环境

甲工厂推广了弹性工作制,效果显著,而乙工厂推广了弹性工作制后情况一团糟;甲商场降价后,销量直线上升,而乙商场降价后,销量还是徘徊不前。甲公司实行了目标管理后,利润上升20%,而乙公司实行了目标管理后,利润反而下降了2%。

在企业经营中,上述现象屡见不鲜,究其原因,环境在其中发挥了很大的作用。一个管理者如果不了解其组织所处的环境,那么他永远不可能成功。

(一) 环境及其影响

1. 什么是环境。环境是组织在决策时所直接考虑到的物质的、社会的各种因素的总和。

环境有内外之分,在一般情况下,内环境比较容易塑造与改变,而外环境则以适应为主。



这里所指的环境主要是指外环境,即组织之外的环境。

2. 环境的层次性。要认识环境,一定要明白环境可以分为两大层次,

(1)第一层次是宏观环境;

(2)第二层次是微观环境。

第一层次环境,其特点是作用时间较长、较难改变,例如社会制度、文化背景、风俗习惯、历史阶段等等。第二层次环境,其特点是作用时间较短、较易改变,例如客户、供应商、竞争者、社会团体、政府机构等等。

环境中的层次性不是固定不变的,例如城市设施,有可能是第一层次环境,也有可能是第二层次环境。

我们主要讨论研究第二层次环境。对于不同的组织,各种第二层次环境的作用是不同的。

3. 环境对管理的影响。我们所处的环境是一直在变化的,尤其是第二层次环境,变化更多,更易观察到。环境对管理的影响是全面的,这就解释了为什么有些管理者去年成就显著,今年却业绩平平;为什么有些管理者在甲厂领导有方,而调到乙厂后一筹莫展。

因此,每一位管理者都应该认识到环境的重要影响力。

(1)一个组织所面临的环境不是单一的而是复杂的,各种第二层次环境与组织的关系相互影响。例如,企业得罪了某个团体的人,却影响了供应商的态度。

(2)各种第二层次环境是有差异的,只有用不同的方法应付各种环境,才能取得满意的效果。例如,钢铁厂与食品厂、销售部与财务部,其应付环境的方法各不相同。

(3)在一般情况下,组织不能完全适应环境的要求,只能达到相对的平衡。例如,消费者要求产品价格下降,最终可能会下降达到相对的平衡。

(二)环境的“复杂—变化模型”

既然环境对组织作用重大,那么管理者应该对自己组织或群体所处的环境有个基本的了解,这样才能更好地发挥管理功能,达到组织目标。

1. 模型简介。环境的“复杂—变化模型”是由邓肯(美,D. Duchon)提出来的,主要用来认识第二层次环境。邓肯认为,环境由两个维度组成,一个维度是复杂程度,另一个维度是变化程度。

所谓复杂程度是指一个组织或一个组织的部门中的个体或群体面临的、必须应付的各种环境因素的数量有多少。例如:后勤部门中的仓库保管员面临的、必须应付的各种环境因素的数量可能较少,即他所处环境的复杂程度较低;公关部门中的经理面临的、必须应付的各种环境因素的数量可能较多,即他所处环境的复杂程度较高。

所谓变化程度是指一个组织或一个组织的部门中的个体或群体所面临的环境因素是处在经常变化之中,还是处在相对稳定的状态之中的程度。例如:生产部门中的操作人员面临的环境因素处在相对较稳定的状态之中,即他所处环境的变化程度较低;销售部门的推销员面临的环境因素处在经常变化之中,即他所处环境的变化程度较高。

根据复杂程度和变化程度两个维度,我们就可以形成一个环境的“复杂—变化

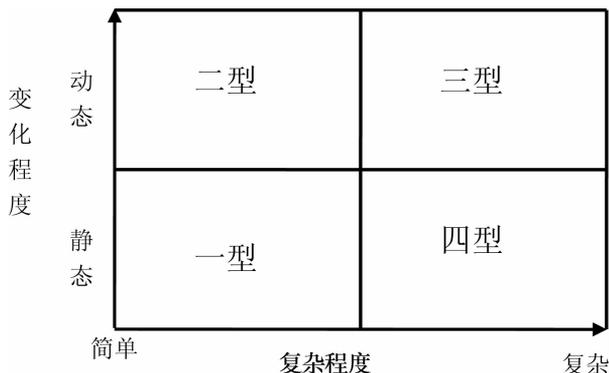


图 1-1 环境的“复杂—变化模型”



模型”(见图 1-1)

从图 1-1 中,我们可以看出,环境可以分为四种类型。其中一型具有极少不确定性,四型具有某些不确定性,二型具有中等不确定性,三型具有很高不确定性。

2. 环境的类型。根据环境的“复杂—变化模型”,一个组织或一个部门遇到的第二层次环境,从理论上可以变为四种:简单—静态型、简单—动态型、复杂—动态型和复杂—静态型。

(1)简单—静态型,又称一型。这是一种最易管理的环境,在这种环境中很少有突发的大事件,管理的作用主要是使组织循规蹈矩;管理者一般不需要特殊的训练就能胜任。例如,电影院经理所面临的环境往往属于简单—静态型。

(2)简单—动态型,又称二型。在这种环境里要求管理者有高度的适应性,但无须具备高水平的决策能力与管理技能。管理者只要具备一定程度的知识,再加上努力工作,往往就能应付各种变化。例如,超级市场的经理所面临的环境往往属于简单—动态型。

(3)复杂—动态型,又称三型。这是一种最需要高水平的决策能力与管理技能的环境。管理者面临的环境中有许多重大的不确定因素,遇到的问题都没有现成的方法可以解决。需要管理者对环境有深入的洞察力、有丰富的管理知识与经验、有熟练的人际关系技巧、有卓越的创造力、有正确无误的判断力,再加上果敢的魄力,才能经常找到行之有效的管理方法。例如,大公司的总经理所面临的环境往往属于复杂—动态型。

(4)复杂—静态型,又称四型。在这种环境里要求管理者有较高水平的业务技术能力,而无须具备高水平的概括分析能力和人际交往能力。管理者遇到的问题比较固定,但每个问题都有一定的技术难度,可以通过专业培训和实践活动来迅速适应这种环境。例如,大公司维修部经理所面临的环境往往属于复杂—静态型。

由于管理者的心理活动有差异,在同样类型的环境中,有的游刃有余,有的却步履维艰。换句话说,有的管理者适合应付这种环境,有的管理者却适合应付另一种环境。

第二节 组织行为学的研究对象、目的及性质

一、组织行为学的概念

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,以实现组织既定目标的科学。以上这个定义,实际上包括三方面的内容:

(一)研究的方法

“组织行为学是采用系统分析的方法”,这句话讲的是手段,即方法问题,指出不是用别的方法而是用系统分析的方法。所谓系统,一般而言就是说由若干相互区别、相互联系而又相互作用的要素组成的,处在一定环境之中,为达到所规定的目的而存在的有机集合体。具体地说,一个人造系统,概括起来具有目的性、集合性(分离性)、相关性和环境适应性。系统性是事物的根本属性。组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理与行为,而是从客观存在的系统的联系出发,进行分析研究。如个体是群体的子系统,而较多的群体又组成为一个组织,因此,群体又是组织的子系统。反之,组织又是群体的环境。

(二)研究对象

“研究一定组织中人的心理和行为的规律”,这里又可分两个层次来理解。第一,组织行为



学既研究人的心理活动的规律性,又研究人的行为的规律性,是把两者作为一个统一体系来研究的。因为心理支配行为,行为反映心理,两者是密不可分的。第二,组织行为学研究的是一定组织(诸如工厂、商店、机关和学校以及军队等)中的人的心理和行为,而不是抽象的研究,它区别于社会心理学和人类学。

(三)研究的目的

“提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织既定目标的科学”,讲的是研究的目的性。人的全部实践活动所表现出来的自觉能动性的一个本质的特点,即在活动之前就在观念中提出和设定目标(目的),又通过实践活动来实现和达到目的。人在进行任何一种活动、从事任何一项事业的时候,自始至终都有一个自觉的目的在驱使、在支配。这就是人对自己活动的对象和这种对象性活动本身,对自己事业的未来状况和实现这一事业的过程本身,都在观念中有一种自觉的意识。这是人的实践活动不同于自然界自然变化,不同于生物本能行为的一个特点。目的是人的实践活动的一个必然的内在规定性。对人的实践活动来说,目的并不是一种外在的东西,它是在人的实践活动中产生的,并且成为构成实践活动的一个不可缺少的因素。因此,人的实践才成为一种有目的的活动,成为一种自觉的、对象性的活动。研究人的心理和行为规律,是为了通过掌握规律来提高预测、引导和控制人的行为的能力,特别是要采用相应的措施变消极行为为积极行为,以实现组织预期的目标,取得最佳的工作绩效。

应邀来我国讲学的美国组织行为学专家威廉迪尔教授也谈到了组织行为学的核心问题,亦即目的性问题。他指出在组织行为学中有两个从变量值得关心。第一个是工作的绩效。要理解为什么要做出这样的绩效,更重要的是如何影响绩效。管理人员的责任就是提高职工的绩效。第二个是对工作的满意度。即职工心理上对工作是否满意。所以,我们要研究两个问题:一个问题是如何影响绩效;一个是在影响工作绩效的过程中,如何做到公正地奖励职工。用我们自己的话来讲,就是一要做到“高效益”,二要做到“高热情”。

二、学科性质

从学科角度讲,组织行为学属边缘性学科。它是在心理学、管理学、社会学和人类学等不断发展的基础上,逐步形成的、集中了行为科学的主要研究成果的现代新学科。

在现代管理思想的宝库里,学派林林,成果累累。其中有两大支柱:一是以泰勒法约尔和韦伯为代表的古典管理理论;一是在梅尧(Mayo Elton)的人群关系论基础上发展起来的行为科学理论。

1949年在美国芝加哥大学的一次跨学科的科学讨论会上,提出了如何运用现有的学科知识来研究人的行为产生的规律性。会上有人提议,把这种综合各学科知识系统研究人的行为的科学叫做行为科学(Behavioral Sciences)。

1953年,美国福特基金会邀请了一批著名学者,经慎重讨论后,把研究人的行为学科定名为“行为科学”。1956年正式发行《行为科学月刊》。按照《美国管理百科全书选编》([美]卡尔海耶尔,齐力编译,北京,时事出版社,1984)对行为科学所下的定义即“行为科学是运用研究自然科学那样的实验和观察的方法,来研究在一定自然和社会环境中的人的行为和动物(除人这高级动物以外的其他动物)行为的一门科学。公认的行为科学包括心理学、社会学、社会人类学以及其他科学中在观点和方法上相仿的部分。”从此定义不难看出,行为科学是一个学科群。行为科学在英文里是个多数词,如果要译成中文应该是“研究行为的诸科学”,简略为“行为科学”。随着时代的发展,由人群关系论发展起来的行为科学理论已不能完全适应形势发展的需要,在新的历史条件下,人们不断地探索和实践如何提高绩效和职工满意度问题,围绕这个核心问题,20世纪60年代起,人们提出了许多新理论,不断补充和发展原来的学说,从而陆续出现了一些



新的分支学科,其中最值得注意的是“组织行为学”。可以讲“组织行为学”的产生是行为学发展的必然产物,是行为学运用于组织管理的结果,是行为科学的主要分支。

三、作用与意义

组织行为学之所以在西方发达国家普遍受到重视,因为它主要是管理学的新发展,对于调动职工的积极性,实现组织的目的有着重要的作用和意义。其主要表现在:

(一)有利于发挥人的主动性和积极性

通过研究组织行为学,按照人的心理和行为规律办事,有利于处理好个人需要与组织需要的关系,有利于发挥人的主动精神和调动职工的积极性。

人是企业(组织)的主体,企业要靠人来达到企业的目的。虽然机器可以代替人工,电脑也可以代替一部分人脑的功能,但设计和使用机器及电脑的仍是人。现代化的管理,最主要的就是对人的管理。若要进行有效的管理,管理者必须研究组织行为学。比如,通过研究人的气质,即认识到气质可分种类型(多血质、胆汁质、黏液质和抑郁质)后,就可以根据不同的气质安排其适当的工作。如多血质的人,由于活泼、好动、热情外向、感情变化快,动作敏捷而有可塑性,最好安排其干营销工作;对于黏液质型的人员,由于具有安静、沉着、性格内向等特点,则最好安排到内勤或适当的生产岗位上。人只有在能发挥自己所长的合适岗位上,才会心情舒畅,工作积极。

(二)有利于处理好群体内部和群体之间的协作关系,达成群体目标和组织目标

组织是由群体构成的,若要建成有效的群体和有效的组织,就必须处理好群体内部及群体之间人与人的关系。为此,管理者就必须懂得群体内部及群体之间的心理与行为规律。比如,群体中的个人往往存在着从众现象。懂得这个道理,管理者就会自觉地运用这种知识,采用适当的管理方法,或维护群体的一致性,或鼓励和保护有独到见解的职工等,进而实现群体或组织的目标。

(三)通过研究组织行为学,掌握领导行为规律,使高级管理者成为有效的领导者

领导的主要职责就是两条:一条是达成组织绩效,一条是提高职工的满意度。要懂得如何达成组织绩效,如何调动职工的积极性,则必须认真学好组织行为学这门边缘科学。只有掌握了心理的和行为的有关知识,才能成为自觉的有效的管理者。若领导理解了目标导向、绩效导向、战略导向等基本原理,那么他就不易陷入盲动的泥潭。

(四)有利于设计出适合的组织机构,摸索出适合的管理方式,达成组织绩效

本书第三篇重点探讨了领导心理与行为、组织与管理、组织沟通与行为和组织发展等重要问题。帮助管理者顺利地进行工作设计和机构设计,并能根据实际情况采取适合的管理方式。比如,当我们了解了组织机构的设置原则,那么管理者就能自觉地处理好人的因素与机构必要性的关系,做到巧妙结合,恰到好处。这样既提高了职工的满意度,又促进了工作。



第三节 组织行为学研究方法

一、研究方法的共性与个性

科学的客观规律分为普遍规律和特殊规律,同样,科学方法论也可分为一般方法论和特殊方法论。



科学的一般方法论就是唯物辩证法。唯物辩证法体现了一切科学方法的共性即客观性和联系性。这种共性要求我们,在具体学科领域寻找特殊的方法时,必须遵循实事求是的原则。“实事”就是客观存在着的一切事物,“是”就是客观事物的内部联系,即规律性,“求”就是去研究。

理解唯物辩证法的方法的性质,对于具体科学的研究具有头等重要的意义。无数事实证明,脱离唯物辩证法指导的任何研究,都将一事无成。法国著名物理学家保尔朗之万在晚年分析自己探索和取得成就的道路时宣称:“我只有在认识了唯物辩证法的基本原理之后才完全弄清了物理学历史。”他在逝世前一年所作的《机械唯物主义与辩证唯物主义》的报告中说道:“我认为,只有辩证唯物主义哲学才能在面临着长期而紧张的劳动中成为我们的指导线索,同时使我们与人类进步的广阔道路联系在一起。”

在研究组织行为学的过程中,不但要遵循唯物辩证法的指导思想,而且还要体现出唯物辩证法在此领域的特殊性质。

(一) 系统性

所有的组织,不论其规模、类型和行为怎样,都是由个人、群体所组成的,并且都处在一定的社会环境之中,组织是作为系统而存在的。因此,研究组织行为学的方法论首当其冲的便是系统的方法。

(二) 观察和实验条件的可控性

影响个体、群体、组织行为的因素很多,因而采用的方法应具有可控性。必须在一定的时间、地点条件下,研究者才能知道可能影响被试者反应的各种因素。例如,梅尧霍桑工厂的实验就体现了这种性质。他在研究照明对装配工作的影响时,先选择一群工人,把工人安置在特别的工作房内,并且照明也可控制。然后在这种特殊的环境中研究影响生产产量的因素。

(三) 创造性

世界上一切物质都是运动着的、发展着的物质。从这意义上讲,无论是宏观管理还是微观管理,它的本质是创新的。如国家出台的一系列改革措施及企业和其他法人单位制定的新办法、新政策和新规定等。组织是由人组成的开放的社会系统,人的思维活动是十分复杂奇妙的,而组织的环境又是千变万化的,一个组织若不随变化而创新,它就不能生存。因此,在研究学习组织行为学时一定要具有创造性。

二、具体研究方法

组织行为学的具体研究方法是多种多样的。主要的方法有以下几种:

(一) 观察法

所谓观察法即观察者以感官为工具(如眼、耳等),直接观察他人的行为,并将记录进行科学分析的过程。在现代研究中,必要时也采用视听器材,如照相机、录像机、录音机等工具协助观察。

从被观察者所处的情境特点来分,观察可分为自然观察和控制观察。自然观察是在完全自然的条件下所进行的观察,被观察者一般并不知道自己正处于被观察的处境。例如,泰勒在伯利恒钢铁工厂做的“动作—时间”观察分析即属此类。他观察工人用铲子将生铁搬上货车的动作,观察手臂、腿部和腰部等活动情况,并同时以跑表测定活动的起止时间,然后经过分析研究,设计出一种最有效的标准动作。控制观察是在限定条件下所进行的观察,被观察者可能了解也可能不了解自己正处于被观察的地位。例如,要了解好的团队精神对一个工人工作效率的影



响,就必须把他调到生产技术等硬件差不多的团队精神好的班组去,严格控制物质条件,只有在物质条件相同或相近的情况下才有一定的信度。

按观察者与被观察者之间的关系,还可以把观察方法分为参与观察与非参与观察两种。前者,观察者直接参与被观察者的活动并在共同活动中进行观察;后者,观察者则以旁观者的身份进行观察。观察法目的明确、使用方便,所得材料比较系统和客观,但需要由表及里,去伪存真的科学分析。一般来说,一个人说话有时以手掩口,这意味着他在说谎或对自己所说的话无把握,但究竟是什么动机使他这样做,就需要配合以其他的方法进行一系列的分析,诸如此人是否一贯这样,或是刚拔过牙,或是别人告诉他,说他有口臭等。

(二)谈话法

研究者通过面对面的谈话,以口头沟通的途径直接了解他人心理状态的方法称为谈话法。

根据谈话目的的不同,可分为目的公开法和目的内隐法。目的公开法往往具有组织的固定模式,事先有计划,事中有程序,事后有分析。主试者根据事先拟定的提纲提出问题和交流,被试者针对所提问题进行回答。如,招工考试中第一次谈话,了解年龄、学历、业务知识等就属于公开法。而内隐法则不同,主试者根据内隐的动机可扮演各种角色,可采取各种谈话方式,可选择各种适合的地点、条件等进行灵活自由的交谈,如组织制定或改革完善重大政策及不宜公开目的的调查谈话,就应采取此法。此法可最大程度地了解到职工的真实意向和想法。

面谈是管理者的基本功,它是管理者常用的基本方法。调查研究离不开面谈,做思想工作离不开面谈,计划、组织、指挥、控制和检查等都离不开必要的谈话。人的心理活动和行为是十分复杂和奇妙的,谈话质量高低,能否达到预期目的,主要在于管理者素质的高低。因此,研究者和管理者要掌握谈话的技巧和学问。

(三)问卷法

运用内容明确、表达正确的问卷形式,让被试者根据个人情况自己选择答案的研究方法称为问卷法。常用的格式有三种:

1. 是非法。要求被试者用符号对问卷中的每个试题作出“是”或“否”的回答。

如,你喜欢工作丰富化的工作设计吗?

若肯定就在是的括号里划个钩(),是()

若否定就在否的括号里划个钩(),否()

2. 选择法。要求被试者从并列的几个问题中作出选择。

如,我喜欢读实用类经济书籍。()

我愿意多读点实用外语。()

另外,还有一种常用的选择表方式,见表 1-1

表 1-1 选择表

程度	内容	篮球	排球	足球
很喜欢				
较喜欢				
不喜欢				

3. 描述法(问答法)。对于较复杂的问题,要求被试者给予陈述性的回答。常用方式有直接出题,也可设计出描述型调查表,见表 1-2



表 1-2 调查表

问题	答案
1. 考核员工质量的标准是什么?	
2.	
3.	
4.	

(四) 个案法

对某一个体、某一个群体、或某一组织在较长的时间里(几周、几个月甚至更长时间)连续调查了解,掌握各方面的情况,从而研究其行为和心理发展变化的规律,这种研究方法称为个案法。比如,研究者要研究某生产班组为何绩效明显,他就深入到这个班组体验生活,和大家共同进行各种活动,深入了解班长的心理素质、指挥方式,了解群体的人际关系,了解班组的行为规范等等,并在此基础上进行深入分析,整理出能反映该先进班组行为特征的详细材料。这份材料称为个案,个案产生的全过程就称为个案研究过程。

(五) 测验法

采用标准化的心理测量量表或精密的测量仪器来测量被试者有关心理和行为品质的研究方法称为测验法。例如智力测验、能力测验、个性测验和驾驶员反应测验等。在组织行为学的研究中,测验法常常作为职工选择、人员安置及绩效测评等的一种工具。

在采用测验法时,应该特别重视信度和效度这两个基本因素。

1. 信度

信度是指一个测验所得的分数的稳定性或可靠性,亦即个人在同一测验上数次测量的结果的一致性。例如,某职工在某种性向测验上,第一次得 80 分,间隔一段时间第二次测验时,也得 80 分,或 81 分或 79.9 分,这证明这种性向测验的信度很高。信度的高低是用信度系数来表示,确定信度的方法,主要有以下三种:

(1) 测验再测验法。把同一组测验给同一组被试者做两次,并计算出两次测验之间的相关系数(这个相关系数就称为信度系数)。

(2) 等同测验法。这种方法基本上与上法相同,不同的是第二次测验使用的是与第一次测验相似的题目。

(3) 二半法。这种方法把一次测验的题目分成相似的两半,然后再比较各半的相关程度。

2. 效度

效度是指一个测验在测量欲测行为特征时所具有的准确度。一个测验的效度愈高,即表示它所测结果愈能代表所欲测行为的真正特征。在能力测验中,无论是性向测验,还是成就测验,只有其所测得的结果符合该种能力测验的目的时,这种能力测验始能成为有效的测量工具。这正如必须要用尺子衡量长度或用磅秤衡量重量一样。效度高低通常以效度系数来表示,该系数是测量结果与效度标准之间的比值。在选择文秘职员时,打字和速写是必不可少的测验项目,欲知此人这方面的素质,只要用行业标准或自定标准与测试结果对比便知分晓。

(六) 实验法

研究者有目的的在严格控制的环境中诱发被试者产生某种心理和行为现象,从而进行研究的方法称为实验法。实验是科学方法中最严密的方法。作为一种实验,它必须有两个要素:一



是研究者掌握一些自变量(如价值观、态度、性格、感知和激励等);二是能观察或测量结果,即因变量,同时使所有其他因素保持原状。

实验法依实验场地不同,可分为实验室实验和现场实验两种。

1. 实验室实验

实验室实验是在有意设定的实验室内进行的,通常是借助于各种仪器设备,在严格控制的条件下,通过反复实验而取得精确的数据。这种实验可以模拟自然环境或工作环境中的条件,来研究被试者的某种心理活动,比如对汽车司机的应变实验,可以模拟自然景色,汽车除了没有轮胎,其他都是完好的,司机的前方设一电视屏幕,使被试者有如身临其境,然后让电视屏幕中的马路上突然出现障碍,从而在仪表的控制下检查司机紧急刹车的应变反应。显然,实验室实验多具有人为性,使所得的结果往往与实际情况存在一定的距离。实验室实验多用于对一些简单的心理现象的研究,而对复杂的个性方面的问题,则具有较大的局限性。

2. 实地(现场)实验:实地实验是在实际工作场所进行的,这比实验室实验更接近现实生活,但不如实验室那样容易控制自变量与因变量相互间的因果关系。因为现实工作场地的条件是非常复杂的,许多控制变量很难排除或在一段时间内保持稳定不变,所以往往需要有一个周密的计划,并坚持长期观察研究才能获得成功。

除了以上主要的种方法外,还有测验法等等。在实际的研究过程中,一般不只是采用一种方法,而是同时兼用几种方法,取长补短、相辅相成。究竟采取哪种方法最好,要根据研究的内容和所处的环境具体而定。

三、组织行为学与其他相关学科的关系

组织行为学来源于行为科学,它涉及到心理学、人类学及社会学方面的知识。尽管这些学科都研究人类行为,但却没有共同可接受的理论。组织行为学家力图增强他们预测行为的能力。由于人与环境都是变化着的,所以他们努力集中于预测在某种特定条件下可能的表现行为。各学科都运用自己的方法论指导对问题的预测,各学科都向管理人员提供个人差别、文化影响、动机和组织设计等重要范畴的见解,以帮助人们理解组织行为。

(一)组织行为学与行为科学

组织行为学与行为科学的概念以及两者之间的关系在国内外学术界众说纷纭,没有一个统一的观点。1980年英文版《国际管理词典》认为,“行为科学主要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个最优工作环境,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做出贡献。”行为科学的应用范围涉及到医学、教育、法学、公共行政、外交、管理等部门;组织行为学则只是行为科学应用的一个领域,它是研究组织环境中人的行为的独立学科,重点研究企业组织中人的行为。在这个方面,它与行为科学密切相关,但其内涵与外延并不相同,不能混为一谈。

(二)组织行为学与组织心理学

国外与组织行为学相类似的名称有组织心理学、工业组织心理学、管理心理学、行为管理学、人力资源管理学等。目前我国学术界一般使用较多的是组织行为学和管理心理学两种。从国外发展实践看,不同名称间研究内容的差别越来越小。如组织行为学与组织心理学都是主要讨论组织中人的行为问题,其主要区别在于组织心理学把心理学作为基础理论,而组织行为学则从多种学科吸取知识。不过,当组织心理学的范围不断扩大时,两者就可能趋于一致。



(三)组织行为学与心理学

心理学是组织行为学的最重要的基础,也是对组织行为学影响较大的一个学科,因为它研究的对象是直接了解和预测个人的行为。它试图通过在理性的、可实证的因素关系基础上解释人的行为,并卓有成效。心理学重点研究动机与认识的观点,在组织行为学研究领域中被广泛应用,在这方面,有关人类行为的基本知识对于工作设计、领导艺术、组织设计、交流沟通、制定决策、绩效评价和奖励制度等方面都有着重要的指导和应用价值。

(四)组织行为学与社会学

社会学的研究对象较为广泛,但从历史发展看,它集中研究社会行为和社会关系,尤其对各种社会机构、组织和群体的社会行为感兴趣。

与其它行为科学理论相比,社会学在学术领域里还较为年轻,缺乏统一和公认的理论观点。但当今社会学家对社会学的解释不外乎有下述三种观点:

- (1)社会学是研究人类的互动行为,即人们在环境中的相互影响和相互作用;
- (2)社会学是对社会性行为的研究,两个或两个以上人的互动构成了社会性行为模式;
- (3)社会学是对各种社会制度的系统研究。

组织行为学与社会学的研究一样包括下列成分:

- (1)人或行为者;
- (2)活动或行为;
- (3)目的或目标;
- (4)控制行为的规范、规则和规章;
- (5)行为者所持的信念;
- (6)身份和身份关系;
- (7)影响其他行为者的职权或权力;
- (8)角色期望、角色绩效以及角色关系。

因此,社会学家把组织通常看成是具有不同角色、不同身份和不同权力层次的各种各样人的组合。组织的目的就是达到某些一般化和特殊的目标。

(五)组织行为学与文化人类学

人类学的研究是为了对个人和周围环境之间的关系获得一种更为准确的解释。这里的人类学是文化人类学范畴。文化是指人类对周围环境的适应过程。文化包括由个人组成的各群体所拥有的思想和对这些思想进行交流时所依赖的语言。同其他行为科学一样,人类学也从其他学科中借用了研究方法。为了达到对人类行为的深刻理解,人类学家研究了所有的人,当然这种研究必然是在人的自然生息的状态下进行的,只有理解这一点,才有可能抓住人类学的实质。

组织行为学的研究目的是为了更好地理解组织内部的各种行为。为此,首先要了解更多的文化知识才行。管理人员只有对职工之间的文化差别有充分的认识,才能更客观而深入地理解他们的行为和绩效。尤其是近年来,跨国公司的出现,使得不同国家的职员由于文化制度的差异,表现在期望、需要、习惯上都不同。进一步引起了组织行为学研究者对文化人类学的重视。

本章小结

本章分析了组织行为学与行为科学之间的关系及定义,阐述了组织行为学产生的主要理论



基础,包括古典管理理论、人群关系学派、管理科学理论和权变管理理论,分析了组织行为学的跨学科性,分析了组织行为学的目标,讨论了组织行为管理系统,指出组织行为管理的复杂性和动态性,描述和分析了本书研究和讨论的结构。

阅读材料 1:

泰罗与科学管理理论

科学管理理论的创始人弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Fredrick Winslow Taylor, 1856—1915)出生于美国宾夕法尼亚州的杰曼顿一个相当富裕的律师家庭。泰罗的父亲出身于贵格派教徒世家,母亲出身于清教徒世家。父母的出身、信仰及对泰罗的家庭教育深刻影响了泰罗,使他毕生怀抱追求真理的坚定意志、观察考核事实的强烈愿望、根除浪费和懒散恶习的高度热情。

泰罗接受了良好的早期教育,大量阅读古典著作,学习了法语和德语,还到欧洲旅行。青年时代的泰罗就已经表现出了很多对于后来他科学创造至关重要的品质,如迷恋各种科学调查、研究和实验,对处理事务时缺乏好的方法总是心怀不满,对改进、改革事物抱有强烈愿望等等。比如据说他曾仔细研究并分析过槌球游戏,发现了越野长跑中最不容易疲劳的跑法,发明过一些精巧的器具等等。

泰罗的父母曾希望泰罗能子承父业做一名律师,为此还把他送进一所名为菲利普斯·埃克塞特学院的名校读书,以便为进入哈佛大学做准备。学校的竞争很激烈,泰罗自己又非常用功,以至于当他以优异成绩如愿考入哈佛大学法学院的时候,却因视力和健康原因不能继续学业了。1874年起,18岁的泰罗进入费城的恩特普里斯工厂当了没有工资的模型工和机工学徒。年轻的泰罗在这里熟悉了底层工人的生活和工作,既体会到了优秀工人的职业自豪感,也看到了磨洋工、低劣的管理和紧张的劳资关系。1878年,22岁的泰罗结束了4年的学徒生活,进入当时美国最大的钢铁公司之一费城的米德维尔钢铁厂当了一名普通工人。在这里,他只用了短短六年时间,就从一名普通工人升为职员、机工、机工班长、车间工长、负责全厂修理和维修的总技师、总工程师。这期间,他还参加了新泽西州霍博肯的史蒂文斯技术学院的业余学习,只用了2年半时间就在完全业余的情况下于1883年顺利毕业并获得了机械工程学位。

在米德维尔钢铁厂工作的12年里,泰罗逐渐形成了后来被称为“科学管理理论”的管理思想。1890年,泰罗离开了米德维尔钢铁厂,主要以职业经理人和管理顾问的身份从事科学管理理论的研究和实践。1901年起,45岁的泰罗退休离开企业,靠过去积攒下来的钱和40多项目专利维持着不错的生活,专门从事写作和演讲,宣传自己的管理思想,被称为“到处讲学的哲学家”。1903年泰罗出版了系统阐述自己管理思想的《车间管理》一书。1906年,泰罗担任了声誉很高的美国机械工程师协会主席,由此而获得的社会地位和知名度无疑大大有利于其思想的广泛传播。尽管泰罗认为自己的管理方法只有在工厂的实践中才能学到手,但从1909年起,他还是被说服到刚刚成立的哈佛大学企业管理研究生院讲授科学管理理论,直到1914年。泰罗在哈佛讲课从不要任何报酬,甚至包括车马费。1915年,在一次外出演讲的归途中,泰罗在火车上患上了肺炎。在刚刚度过自己59岁生日的第二天,他病逝在医院里。他被安葬在一座能够俯瞰到费城钢铁厂烟囱的小山上,墓碑上写着“科学管理之父弗雷德里克·温·泰罗”。

尽管泰罗是个优秀的工程师、经理人、发明家,甚至还拿过全美网球双打冠军,但正如其墓碑上的铭文,泰罗还是以科学管理理论而为世人所尊重的。泰罗的管理思想被称为“泰罗制”或“泰罗主义”是建立在自己的基层管理经验和一系列实验基础上的。泰罗认为,工人劳动效率低下主要是由于工人磨洋工造成的。工人磨洋工分为“无意的磨洋工”和“有意的磨洋工”两种情况。“无意的磨洋工”是由人懒惰的天性造成的,只要管理人员鼓励或强迫工人达到生产指标就



能消除。“有意的磨洋工”则工人对加速工作会使大批工人失去工作的担心和不科学的管理制度造成的。因此磨洋工现象不应该由工人负责,而应该由管理部门负责。管理工作就是要设计好工作,并提出适当的激励办法。基于这种认识,泰罗进行了一系列研究,主要包括(1)工时研究。泰罗将每一件工作都分解为最简单的基本动作,去掉那些无用的动作,然后通过对最熟练工人每一有用动作的观察,选择出该动作最快最好的方法并将所需时间记录下来,最后加上不可避免的停顿与耽搁、操作不熟练以及休息等时间,就得到了科学的工时。(2)记件工资制。泰罗在工时研究基础上确定科学的工作定额及相应的工资标准,采取管理者规定的工作方法并完成定额的工人可以得到很高报酬,否则只能拿很低的工资。(3)选择头等工人。头等工人并不是超人,而是指在非临时突击的情况下,能够完成而且愿意完成工作而不损害健康的工人。如果因为体力、智力或意愿等原因不能或不愿完成工作则属于非头等工人。管理部门的工作就是通过调动和训练,使员工成为头等工人。(4)任务管制制。在上述基础上,每天分配给每个工人一项具体的工作任务并附有关于如何完成每一步工作具体的书面指示和确切的时限规定。在规定时间内完成任务的工人可以获得特别高的工资,超过规定时间完成任务的工人只能获得一般工资。负责确定任务定额并指导工人完成任务定额的人被委以职能工长。举例来说,伯利恒钢铁公司有一项工作是工人把货场上的铁锭装上车皮运走,当时工人平均每人每天搬 12.5 长吨,挣 1.15 美元。泰罗通过研究发现,工人每天劳动中用在搬运上的时间只占 42%,其余 58% 的时间是不负重的。测算表明,如果动作合理,工人每天可以搬运 47—48 长吨,挣 1.85 美元,并且由于增加了间歇的休息时间,也不会感到更疲劳。泰罗还挑选了一名身强力壮、爱钱如命的德裔工人作示范。由于这名被泰罗称为“施密特”的“头等工人”持续拿到高工资,工人们很快就主动找泰罗要求按新方法工作了。

泰罗的思想从一开始就是备受争议的。很多人,特别是自认为代表工人利益的议员和工会领袖们批评泰罗,有人诅咒他“像野兽一样残忍”,有人用他成功提高劳动效率的例子反过来指责他“把工资提高了 61%,而工作量却增加了 362%”。当然,他也拥有越来越多的追随者。在 1910 年的一次听证会前,律师刘易斯·布兰代斯与几位支持泰罗的工程师商量给泰罗的理论起个什么名字好。布兰代斯建议,泰罗在自己的著作中经常使用“科学”这个词,不如就称其为“科学管理”,其它人表示赞同。尽管泰罗本人更喜欢“任务管理”,认为“科学管理”学术味太浓,但还是勉强接受了。事实证明,在崇尚科学的那个时代,“科学管理”这一概念对泰罗思想的传播起了非常重要的推动作用。

阅读材料 2:

霍桑实验

人际关系理论创始人乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)出生于澳大利亚。毕业于澳大利亚的阿德莱德大学,获该校逻辑学和哲学硕士学位。曾任澳大利亚的昆士兰大学逻辑学和哲学教授。后到苏格兰的爱丁堡从事医学研究,并成为一位精神病理学副研究员。1923 年接受洛克菲勒基金资助移居美国,任教于宾夕法尼亚大学。1926 年进入哈佛大学任教直至 1947 年退休。

在上个世纪的一二十年代,受泰罗及其科学管理理论的影响,许多管理者和管理学家都认为,在工作的物质环境和工人的劳动效率之间有着明确的因果关系。比如,工作场所的通风、温度、湿度、照明等等都会影响到工人工作的数量、质量和安全。在这种思想指导下,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器公司的霍桑工厂进行实验研究,以找出工作的物质环境与工人的劳动效率之间的精确关系。这项一直持续到 1932 年的研究就是著名的



“霍桑研究”或称“霍桑实验”。梅奥在这项研究基础上提出的人际关系理论是这项研究最重要的成果,也是这项研究之所以著名的最重要的原因。

霍桑工厂位于美国芝加哥西部的工业区中,有2万5千多名工人,是西方电器公司一家专门为美国电报电话公司生产和供应电信设备的企业。在厂方的支持下,由管理学家和厂方工作人员共同组成了研究小组。研究是从照明条件开始的。研究者选择了一些从事装配电话继电器这样一种高度重复性工作的女工,将她们分为“对照组”和“实验组”,分别在两个照明度完全相同的房间里做完全相同的工作。在实验中,对照组的照明度和其它工作环境没有什么变化,实验组则将照明度进行各种变化。令人奇怪的是,在实验组里,照明度提高,产量是上升的,可是照明度下降,包括有一次甚至暗到只有0.6烛光,也就是近似月光的程度,产量也是上升的。更令人奇怪的是,在对照组,照明度没有任何变化,产量同样是上升的。困惑之下,研究者转而对工资报酬、工作时间、休息时间等照明以外的其它因素进行同样的实验。如把集体工资制改为个人计件工资制,上午与下午各增加一次5分钟的工间休息并提供茶点,缩短工作日和工作周等,产量是上升的。可是当实验者废除这些优厚条件时,产量依旧上升。在实验期间,继电器的产量从最初的人周均产量2400个一直增加到3000个,提高了25%。既然无论在何种工作条件下,也无论这些工作条件变还是不变,变好还是变坏,产量都是上升的,有研究人员开始怀疑实验本身及其前提了,是不是工作的物质环境和工人的劳动效率之间本来就没有明确的因果关系?这样,实验持续到1927年的时候,几乎所有的人都准备放弃了。

这年冬天,梅奥在纽约的哈佛俱乐部给一些经理人做报告。听众中有一个叫乔治·潘诺克的人,是西方电器公司参与霍桑实验的人,把霍桑实验中的怪事告诉了梅奥,并邀请他作为顾问参加这一研究。梅奥立即对霍桑实验的初步成果发生了兴趣,并敏锐地感到解释霍桑怪事的关键因素不是工作物质条件的变化,是工人们精神心理因素的变化。他认为,作为实验对象的工人由于处在实验室内,实际上成为了一个不同于一般状态的特殊社会群体,群体中的工人由于受到实验人员越来越多的关心而感到兴奋,并产生出了一种参与实验的感觉。这才是真正影响了工人的因素,与这个因素相比,照明、工资之类都只是偶然性的东西。这样,以梅奥为核心人物的哈佛研究小组来到霍桑工厂,霍桑实验进入新的阶段。“这是管理历史中一次至关重要的航程的开端。”

1. 对照明实验的重新解释和验证。哈佛研究小组提出5项假设来解释前一段照明实验的结果,并逐一进行检验。(1)改进物质条件和工作方法,导致产量增加。这种解释被否定了,因为物质条件和工作方法无论改进,还是恶化,产量都会增加。(2)增加工间休息和缩短工作日,导致产量增加。这种解释也被否定了,因为关于工间休息和工作日的特权无论增加,还是取消,产量也都会增加。(3)工间休息减轻了工作的单调性,从而改变了工人的工作态度,导致产量增加。这种解释同样被否定了,因为工作态度的改变不一定仅仅是工间休息造成的,也可能是工人感到被重视造成的。(4)个人计件工资制刺激工人积极性,导致产量增加。这种解释还是被否定了,因为虽然在一个实验组中,工资制度由集体刺激改为个人刺激时产量增加,再由个人刺激改为集体刺激时产量减少的情况,可是在另外一个没有改变工资制度的实验组中,产量也是持续增加的。(5)监督技巧即人际关系的改善使工人的工作态度得到改进,导致产量增加。这种假设得到实验支持和研究小组的认可。专家们认为,产量的高低,也就是工人积极性的高低,主要的不是取决于传统理论所认为工作的物质条件和工人物质需要的满足,而是取决于工人的心理因素和社会需要的满足,也就是说,工人在实验中感到自己是被选出并被重视的特殊群体,因此产生自豪感,并激发出积极参与的责任感,使产量得到提高,而福利措施和工作条件等已退居为较次要的原因。



2. 访谈计划。在改变照明和福利条件的实验之后,研究者们已经明确意识到,工作环境中的人的因素比物质因素对工人积极性的影响更大,于是又开展了访谈实验。访谈实验开始时是由研究者确了一份谈话提纲,要求工人就提纲中列出的厂方的规划和政策、工头的态度、工作的条件等发表意见。可是访谈实验开始后,工人表示不想受提纲的限制,而是更想谈一些提纲以外的问题。也就是说,厂方和研究者认为是意义重大的事情并不是工人最关心的事情。于是研究者及时调整了访谈计划,不再规定谈话的内容而让工人随意谈自己关心的事情,每次谈话的平均时间由半小时延长到一小时,研究者不进行任何道德说教和劝说,也不表达自己的情绪和立场,只是详细地记录工人的不满和意见。这项持续了两年多的实验并没有给工人解决任何具体问题,却使产量大幅度提高。专家们认为,这是由于长期以来工人对厂方积累了许多不满而无处发泄,从而影响了积极性,访谈计划恰恰给个工人以发泄的机会。工人的不满情绪发泄后感到心情舒畅,士气提高,产量自然提高。

3. 非正式群体研究。早在泰罗时代,人们就已经注意到工人中出于某种非正式关系的压力会出现有系统的怠工。哈佛研究小组选择了14名男工作为实验组,隔离在单独的房间,让他们从事接线器的装配工作。男工的工作实行集体记件工资制,以小组的总产量为依据对每个工人付酬。研究者设想,在这种制度下,只有全体工人产量都比较高,每个工人才可能得到较高的工资,因此产量高的工人会迫使产量低的工人提高产量。但实验中,研究者发现,工人明显不是追求更高的产量而得到更高的工资,而是故意维持中等的产量并宁肯为此接受中等的工资。工人似乎对什么是一天应该完成的工作量有自己明确的理解并很善于维持这个产量,而这个产量是低于厂方规定的产量的。在进一步的研究中人们发现,工人的产量之所以能够达到厂方规定的较高的“正式标准”却故意不达到,而只是自动维持在一个中等水平的“非正式标准”上是因为,工人估计到自己实际上面临两种危险,如果产量过高,达到了厂方规定的“正式标准”,厂方就会进一步提高“正式标准”从而使大家的工资率降低,如果产量过低,距厂方规定的“正式标准”太远,就会引起工头的不满,而且也让产量高的工友吃亏。所以,既不能当产量太高的“产量冒尖者”,也不能当产量太低的“产量落后者”,那样都会伤害全班组工友的群体利益。这样,工人们为了维护整个群体的利益,为了不被群体所排斥,不惜牺牲一些个人利益而自发地形成了非正式产量标准。为了维护这个标准,工人还有自己的一套非正式的群体规范,如对那些不按规矩办事和向厂方告密的“告密者”进行嘲笑、讽刺,甚至“给一下子”(在胳膊上相当用力地打一下)。在这些规范下,工人非常重视相互的关系而不愿受到群体的排斥。有人偶尔产量较高时甚至会把多余的产量瞒下来而只报符合群体规范的产量,然后放慢速度而从隐瞒的产量中取出一部分补充不足之数。

从1924年到1932年,霍桑实验持续了9年。1933年,梅奥出版了《工业文明中的社会问题》,对实验进行了总结,提出了一系列理论:

1. 社会人理论。以泰罗的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,人是为了经济利益而工作的,因此金钱是刺激工人积极性的唯一动力,因此传统管理理论也被称为“经济人”理论。而霍桑实验表明,经济因素只是第二位的東西,社会交往、他人认可、归属某一社会群体等社会心理因素才是决定人工作积极性的第一位的因素,因此梅奥的管理理论也被称为“人际关系”理论或“社会人”理论。

2. 士气理论。以泰罗的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,工作效率取决于科学合理的工作方法和好的工作条件,所以管理者应该关注动作分析、工具设计、改善条件、制度管理等。而霍桑实验表明,士气,也就是工人的满意感等心理需要的满足才是提高工作效率的基础,工作方法、工作条件之类物理因素只是第二位的東西。



3. 非正式群体理论。以泰罗的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,必须建立严格完善的管理体系,尽可能避免工人在工作场合中的非工作性接触,因为其不仅不产生经济效益,而且降低工作效率。而霍桑实验表明,在官方规定的正式工作群体之中还存在着自发产生的非正式群体,非正式群体有着自己的规范和维持规范的方法,对成员的影响远较正式群体为大,因此管理者不能只关注正式群体而无视或轻视非正式群体及其作用。

4. 人际关系型领导者理论。泰罗的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,管理者就是规范的制定者和监督执行者。而霍桑实验提出,必须有新型的人际关系型领导者,他们能理解工人各种逻辑的和非逻辑的行为,善于倾听意见和进行交流,并借此来理解工人的感情,培养一种在正式群体的经济需要和非正式群体的社会需要之间维持平衡的能力,使工人愿意为达到组织目标而协作和贡献力量。

总之,霍桑实验表明,人不是经济人,而是社会人,不是孤立的、只知挣钱的个人,而是处于一定社会关系中的群体成员,个人的物质利益在调动工作积极性上只具有次要的意义,群体间良好的人际关系才是调动工作积极性的决定性因素。因此,梅奥的理论也被称为“人际关系理论”或“社会人理论”

复习思考题

一、单项选择题

1. 被称为行为科学研究里程碑的是()。

- A. 1949 年在美国芝加哥召开的科学讨论会
- B. 霍桑试验
- C. 1914 年利莲·吉尔布雷斯出版的《管理心理学》
- D. 泰罗的《科学管理原理》

2. 座谈法属于组织行为学研究方法的()。

- A. 观察法
- B. 调查法
- C. 实验法
- D. 测验法

二、多项选择题

1. 组织行为学的特点有()。

- A. 边缘性
- B. 综合性
- C. 两重性
- D. 多层次性
- E. 实用性

2. 组织行为学研究的层次有()。

- A. 个体
- B. 群体
- C. 组织
- D. 集体
- E. 环境

3. 组织行为学的两重性来自于()。

- A. 管理的两重性
- B. 人的两重性
- C. 组织的两重性
- D. 多学科性
- E. 多层次性

4. 组织行为学的理论基础有()。

- A. 心理学
- B. 社会学
- C. 人类学
- D. 政治学



E. 生物学

5. 组织行为学的研究方法包括()。

A. 调查法

B. 面谈法

C. 实验法

D. 个案研究法

E. 观察法

三、练习题

1. 自我测试:基本管理素质

说明:用下面的尺度对自己的个性打分。

a. 很好

b. 较好

c. 不好

d. 不确定

(1)能够在有压力的情况下完成工作。

(2)即使在不确定的情况和条件下也能完成工作。

(3)能够漠视种族、性别和其他社会歧视或偏见。

(4)能够按照自己的高标准要求自己。

(5)能够长时间地持续工作

(6)能够灵活、迅速地适应变化。

(7)能够始终保持坚定的立场,在任何场合都能保持自信、从容的态度。

(8)对自己的优缺点有清醒的认识,清楚地知道从事某项工作所需具备的技能。

(9)能够积极地吸取经验教训,自我学习能力强。

(10)能够清楚地将问题表述出来,并能够寻找机会做重大的改变。

评分:每一个 a 得 1 分,每一个 b 得 0.5 分,其他的为 0 分。总分:_____

解释:这是用来测量你的基本管理素质的一个测试。如果你的得分接近 10 分,那么说明你是少数的一些具有很高的基本管理素质的人)你可以让别人根据你的印象来回答这些问题,你会发现你们两者得出的结果之间可能存在很大的差异。实际上,大多数人都需要努力改善和发展他们的基本管理素质。

2. 讨论题:营理者在做些什么?

(1)思考下列问题,把答案填写在空格中。

①一个典型的管理者的时间应如何分配给以下人物?(总数为 100%)

和下级在一起的时间为_____%

和老板在一起的时间为_____%

和同行以及外行人在一起的时间为_____%

②管理者平均一星期工作_____小时。

③管理者一般在下列活动中花多少时间_____?(总数为 100%)

_____ %在预定的会议中

_____ %在未经预定的会议中

_____ %在办公

_____ %在打电话

_____ 在各部门或工地走动

(2)指导

与周围的同学讨论一下你的选择并找出你们答案中相同和不同之处。为参加指导老师组织的集体讨论做准备。

四、案例分析题



新任教务处长

(一)

陈某就任江苏某重点中学校长后不久,老教务处长就退休了。许多人都推荐张某,张在教务处工作了许多年了,精力旺盛,工作勤勤恳恳,为人也不错,与上上下下的关系都非常好。校领导们经研究决定,由张出任教务处长。

张某得知后,十分高兴,请同事、朋友们出去吃饭庆祝了一下。问题:

- (1)你对张出任教务处长后有何预测?
- (2)你预计他的领导风格怎样?
- (3)在出任教务处长职务方面,他可能有何优势、劣势?

(二)

由张某出任教务处长,大家都很满意。可一段时间下来,问题就出现了。虽然张某工作认真,经验丰富,人缘又极好,但他似乎还不明白自己所处职位对全校的重要性。他总企图与所有的人维持很好的人际关系,在牵涉到各种利益问题时,总是犹疑不定。

他的朋友们也认为,他不过是过渡期的主任,明哲保身就行了。所以开会时他也从无异议,更没有什么建议。问题:

- (1)你以上作的预计对吗?
- (2)你在他的位置会怎么做?

(三)

陈校长对他开始不满意了。在他任期将满时,提出要引进外部人才,可没找到适当人选,于是决定再给张一次机会,并对他如何改进工作提出了不少要求。他满口答应,确实想有一番作为。

可事实并不如大家所想,张依然优柔寡断,提交给他的问题总要几周,甚至一个月才能解决。大伙把他的办公室戏称为“黑洞”,问题交过去就杳无音信了。人们越来越怀疑他的领导能力,不过这并不妨碍他的良好人缘。他也感到十分迷茫。问题:

- (1)你是陈校长,你怎么办?
- (2)你是张某,又该怎么办?

(四)

在逐个分析上述三段的问题后,讨论下列问题:

- (1)你认为,通过张某出任教务处长.这件事,体现了校领导哪些使用干部的倾向?
- (2)以你在高中学习三年的体验,谈谈一个得力的教务处长应具备的能力。



第二章 组织行为学发展进程



学习目标

- 一、了解组织行为学形成和发展的历史、和构成其基础的诸学科。
- 二、对组织行为学在我国的研究和应用的前景产生强烈的兴趣和信心

开章案例: 荷米公司

从许多方面来看,荷米公司都是一家非常与众不同的企业。这是一家用一个公司之外的人的名字来命名的公司。20世纪20年代中期,年轻的德普瑞从他的继父手中借了一笔钱,买下了星光家具公司。为了表达他的感激之情,德普瑞将公司改名为荷米公司。

作为一名企业主和管理者,德普瑞在早期经营和控制企业的方式,与那个时代其他人没什么不同。例如,他把企业中的工人看作是机器,每个工人都很容易被另一个工人替代。

30年代中期的一天,一个叫米莱特的工人在工作时意外死亡。米莱特去世时年仅42岁。因为米莱特是因公死亡,德普瑞感到有必要去看望、安慰一下米莱特的妻子。在拜访过程中,米莱特的妻子给他读了一些诗歌。德普瑞被这些诗的优美和高雅深深打动,他询问了这位诗人的名字。德普瑞惊异地发现,是死去的米莱特写下了这些诗歌。

这次事件对德普瑞产生了巨大的影响。他第一次意识到,他的雇员们不是牛马,而是有着情感、理智和才能的有血有肉的人。他当场决定,改变自己整个的管理思想和管理方式。他下决心去了解他的每一位雇员的人格尊严、潜质和才干。他还宣称,管理层不是一个特殊阶层,管理是企业内部的每一个人都应参与并做贡献的企业的根本职能。

因此,荷米公司成为世界上第一批提供雇员股份并采用分红激励计划的公司之一,这种方式激发了员工的参与积极性。公司还努力保持贯通整个组织的开放的沟通渠道。

德普瑞把这个传统先传给他的大儿子休斯,然后传给小儿子马克斯。两位儿子不但接受并保持了这个传统,而且还更进一步发展了评价、鉴别雇员的方法。在20世纪60年代早期,公司出售了几条盈利较少的家具生产线,以集中力量开拓办公商务家具市场。现在,荷米公司在本行业中排名第二。

但是不管荷米公司有了怎样的发展,在公司中人始终处于中心位置。例如,对于新员工的评价标准是基于雇员的个人特质和与他人合作的倾向,而不是侧重于他们的技术熟练程度和资历。公司人力资源负责人的职位名称是“人力资源副总经理”。

荷米公司的每个人都对如何处理问题有发言权,但在大多数的领域中,管理人员拥有最终的决定权。然而,管理者能在权威和民主之间找到一条最佳的均衡线:他们能够保持开放并鼓励员工参与,也能够需要在需要的时候做出果断的决策。

例如,最近有一位工人走进德普瑞先生的办公室,抱怨有两名生产管理者被不公正地解雇了。德普瑞听取了这位工人的叙述,然后开始进行调查。他得出结论,确实是发生了不公正解雇的事情。他不仅召回了被错误解雇的生产管理者,而且还要求那位做出解雇决定的董事



辞职。

因为荷米公司的许多业务同计算机行业紧密相连,因此在 20 世纪 80 年代计算机业降到低谷时,荷米公司也经历了销售大滑坡。但是公司的员工们没有因此而被裁减,而公司管理层也没有失去与人的价值和潜能不可分割的文化。在 90 年代早期,从困境中解脱出来后,荷米公司显得比以往更加强大了。试思考(1)荷米公司重视每位雇员的价值有没有组织行为的理论依据?(2)荷米公司鼓励员工参与是否会削弱管理者的权威?(3)荷米公司的管理方式在中国企业能否行得通?

第一节 组织行为学的历史演变与发展趋势

一、组织行为学的历史演变

科学的发展总有它的先天的土壤,这种土壤可以包括思想上的先驱者和产生这一科学的背景,其中也包括了技术成熟的条件。组织行为学是一种狭义的行为科学。所以多从案例的角度来分析,我们寻根也应从管理学的来源考虑。古代的思想家也有许多关于管理思想的精辟言论,但把管理作为一门专业进行系统地论述则是较晚的事情,一批古典的管理学派大约是产生于 19 世纪末,而在 20 世纪中有了更大的发展。

从管理学的经典作家到行为科学的先驱者是一个连续性的过渡,在古典的管理著作中已经出现了关于人的管理论述,这部分工作以后发展成为行为科学,这便是组织行为学的由来。

西方管理理论在 19 世纪末到 20 世纪初开始受到社会的重视与承认,其后日益广泛的参与工业发展的大潮,成为促进社会生产发展的一支不可忽视的力量。其发展过程大约可分为三个阶段。第一个阶段:指以美国的泰勒(F. W. Taylor),法国的法约尔(H. Fayol),德国的韦伯(M. Weber),以及后来的美国人古利克(L. Gulick),英国人厄威克(L. Orwick)等人为代表的古典管理学派。

泰勒是科学管理的提倡者,被称为“科学管理之父”。他在工作中发现,许多效率低下的原因是对劳动的不合理安排。从根源上说,泰勒也可以说是组织行为学的先驱者中最重要的人物。

法约尔的管理理论是以大企业的整体为研究对象的。他提出的一般性管理原则不但适用于工商企业,而且对军政机关和社会团体也有指导意义。他提出管理活动的五种因素:计划、组织、指挥、协调、控制。他提出工业管理的十四条原则至今仍有参考价值。

古典学派的第三位代表人物是韦伯。他的研究主要是在组织理论方面,所提出的理想的行政组织体系理论对组织中各种活动进行划分,把各种基本的作业分配给各个成员。各职位的权力也都有明确规定,权利义务都分明。人员任用完全根据职权等级原则,反对个人情感的影响。这是一种高度结构化、形式化、不受个人支配的组织。

古典管理学派是西方管理理论的这一阶段的主流。也是第二次世界大战之前的主要管理思想。其关心的主要问题是效率,通过科学管理达到最优的投入产出比。这一时期正是工业化发展到大型复杂的阶段,于是管理学家也十分重视大型机构的组织管理问题,也就是计划、组织、控制的研究。

西方管理思想发展的第二阶段,一般指 20 世纪 20 年代开始的以人际关系方面的工作为开端的一个新时期。这一阶段的特点是管理思想中对人的因素给予新的认识。行为科学正式起始于第二次大战后的 1949 年,标志着行为科学学派在管理思想中这一时期的高峰。



行为科学的发展前史中一个里程碑式的研究,是1924年开始的在西方电器公司的霍桑实验。从霍桑实验来看,打破了过去把工人单纯看成为钱工作的“经济人”思想。领导者要考虑人的社会性方面,工人的高级需要也是不容忽视的。作为行为科学的先驱者,梅奥及其同事们的工作却是不可忽视的。

第三个发展阶段,反映了管理学思想进入现代水平。也有人把这一阶段的特色归之为管理科学学派的发展阶段。其特征是把系统科学的观点应用于管理,以适应于生产规模扩大,高新技术之应用,生产的社会化程度日益提高。把经验性的管理提高到科学化、数量化的水平。如运筹学的、数学的模型和计算机辅助软件在管理中的应用等等。行为科学在这一阶段也提高了,不论在解决问题的深度和进行工作的规模上都有很大的进展。

二、组织行为学面临的机遇与挑战

对管理者来说,了解组织行为学从来没有像现在这样重要。只要看一下目前组织中正在发生的巨大变化,就更容易接受这个观点。今天,有很多挑战和机会促使管理人员使用组织行为学概念。在这一节里,我们要回顾一下管理者所面临的一些关键问题。组织行为学可以为解决这些问题提供答案,至少能提供一些有意义的启示。

(一)我国加入WTO与经济全球化

随着我国加入WTO,经济全球化进程的加快,世界对我国人民来说更加变成了“地球村”。相应地,管理者必须变得能够与来自不同文化的人一起工作。

全球化至少在两个方面影响管理者的人际技能。首先,如果你是一名管理者,就越来越有可能发现你要承担国外的工作任务。你可能要到你雇主在国外的分公司或合资公司去工作。一旦到了那里,你不得不管理一群新的员工,他们在需要、爱好和态度方面与你在国内管理的员工完全不同。其次,即使在你自己的国家,你也可能发现与你共事的上司、同事和下属是在不同年代中出生和成长起来的人。能够调动你的积极性的因素对他们来说可能就不灵了。你的沟通风格可能是直截了当和开放的,他们可能觉得这种风格不舒服,甚至是一种威胁。这就告诉我们,如果你想与这些人有效地共事,就必须理解他们的文化,弄清文化如何塑造了这些人,学会使你的管理风格适应这些差异。

(二)员工和经理人都抱“临时”思想

实际上,管理者一直关注着变革。所不同的是实施变革的时间间隔。过去的做法是每10年引进一两次主要的变革项目就可以了。现在不同了,变革成为管理者经常的活动。持续改善的概念意味着不断地变革。

以前的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的短期的变革,今天的情形正好反过来了,长期的不断变革伴随着短期的稳定。管理者和员工今天所面对的世界是一个永久的“临时性”。工人所从事的实际工作处在永久的变化中。所以,工人需要不断更新自己的知识和技能以满足新的工作要求。过去,员工被分配到一个特定的群体,这种分配几乎是永久的。工人们日复一日地与一群同样的人共事,安全感很强。现在不同了,稳定群体被临时群体取代了,如团队就包括了来自不同部门的成员,成员总是在变化,通过让员工轮换工作来适应不断变化的工作要求。最后,组织本身也处于不断变迁的状态。

今天的管理者和员工都必须学会应付临时性。他们必须学会在充满灵活性、自发性和不可预测性的环境中生活。组织行为学的研究能够为我们提供大量的真知灼见,帮助我们更好地理解不断变革中的工作环境,如何克服变革的阻力,如何更好地创造一种组织文化,在变革中求得



繁荣。

(三) 员工忠诚心减弱

过去,公司员工相信他们的雇主会通过工作的保障、丰厚的福利、薪水的提高来报答他们对组织的忠诚。但是,从20世纪80年代中期开始,为了适应全球性的竞争、恶意的接管、兼并等,公司开始摒弃传统的工作稳定性、资历和报酬政策。他们通过关闭工厂、把生产转移到劳动力成本低廉的国家、卖掉或关闭不盈利的企业、减少管理层次、用临时工代替长期工来适应竞争的环境,从而变得“刻薄和吝啬”了。

这些变化导致了员工忠诚性的急速下降。员工认为他们的雇主不像以前那样对他们负责了,结果,员工的反应是对公司的忠诚也降低了。

(四) 激发革新和变革的愿望

当今成功的组织必须鼓励革新,掌握变革的艺术,否则,他们将成为破产的候选人。胜利将属于这样的组织:维持他们的灵活性,不断改善他们的质量,通过持续不断地革新产品和服务来赢得市场上的竞争。

一个组织的员工可以是革新和变革的推动力,也可能成为主要的绊脚石。管理的任务是刺激员工的创造性和对变革的容忍性。组织行为学可以为我们提供丰富的观点和技术,帮助我们实现这些目标。

组织行为学所面临的一个重要挑战就是为管理者设计出能够调动忠诚性不高的员工的积极性的方法,同时又能维持组织在全球竞争中的实力。

三、组织行为与竞争优势

公司可以通过有效地管理其人力资源而获取某种对其竞争者的竞争优势,组织行为的知识就是人力资源管理的基础。下面我们将讨论怎样才能帮助一个公司获取这样一种优势。

(一) 竞争优势

为了成功,一个组织必须获得和维持某种对其竞争者的优势,也就是说,一个公司必须形成一种竞争优势或相对于其竞争者的优越市场位置。公司可以以两种方式中的一种达到这个目标:通过成本领先或通过产品分化。

1. 成本领先

在一种成本领先策略下,一个公司提供与其竞争者相同的服务或产品,但以一种较低的价格生产它们。通过这样做,该组织就为它的资本和人力资源的投资赢得了一种较好的回报。

2. 产品分化

当一个公司生产一种受买主偏爱的产品或服务时,产品分化便产生了。一个公司可以用以下方法达到这个目标:

- ① 创造一种比其竞争者的质量更好的产品或服务。
- ② 提供竞争者不提供的创新性的产品或服务。
- ③ 选择一个高级地点其顾客更容易接近的地点。
- ④ 促销和包装其产品以制造质量更高的印象。

如果该公司的顾客愿意付足够的钱以冲抵任何额外的生产成本,那么产品分化将会制造一种竞争优势。

(二) 人力资源、人力资本可创造和维持竞争优势

一个组织的人力资源管理实践可以是竞争优势的一个重要源泉。正如我们看到的那样,有



效的人力资源管理实现可以通过创造成本领先和产品分化来提高一个公司的竞争优势。有越来越多的研究结果指出,一个公司的人力资源管理实践可以对竞争优势产生一种相当强烈的影响。

1. 一个把人力资源管理和竞争联系起来的模型

有效的人力资源管理实践能有力地提高一个公司的竞争优势,但它无法指明,为什么这些实践具有这样一种影响力。下面,我们试图给出一个解释这个现象的模型(图2-1)。在模型中,箭头表明从人力资源管理实践到竞争优势的两条道路:直接的和间接的道路。我们用“直接道路”一词说明,贯彻某种人力资源管理实践的方法本身能够对竞争优势产生一种直接影响。我们用“间接道路”一词指出,某种人力资源管理能够通过导致某些结果去影响竞争优势,这些结果转而创造竞争优势。

(1) 人力资源管理实践对竞争优势的直接影响

与人力资源管理有关的成本涉及到招聘、挑选、培、报酬等,构成了一个公司的花费的重要部分。这些成本在那些与服务有关的行业中特别高,在这些行业中,公司把它们的预算的大约花在工资发放这一项成本上。在竞争者与竞争者之间,这些与人力资源管理有关的成本有巨大差别。那些在控制这些成本方面表现最佳的公司因此一定能获得对其竞争者的某种财务优势。

需要指出的是,如果采用招聘战略找到的求职者不如原来的员工能干,那么也许就不能获得竞争优势。请记住:成本领先只是在所生产的单位数目除以生产的总成本所得到的比率有所增加时才能获得。如果所雇来的是不能干的人员,生产率就会下降,因而就会抵消成本的下降。

(2) 人力资源管理实践与竞争优势的间接影响

一个公司的人力资源管理实践也能以一种间接方式影响竞争优势。正像该模型(图2-1)所说明的,这条路径包括以下联系:

人力资源管理实践→以雇员为中心的结果

以雇员为中心的结果→以组织为中心的结果

以组织为中心的结果→竞争优势

人力资源管理实践→→以雇员为中心的结果

我们首先考察这些以雇员为中心的结果的性质,然后我们再描述有效的人力资源管理实践怎样才能导致它们的产生。以雇员为中心的结果指的是一个公司的雇员的能力、动机以及与工作有关的态度。特别是工作态度,当雇员对其工作持肯定的态度时,员工就会把组织的目标作为自己的目标,表现为:帮助同事从事与工作有关的活动、自愿地接受命令、愿为公司利益做出牺牲等。在人力资源管理实践中,一个组织的招聘、挑选、培训、绩效评估和报酬的实践都能对雇员的能力产生某种强烈影响。组织可以通过招聘,雇用那些最能干的求职者,以提高组织劳

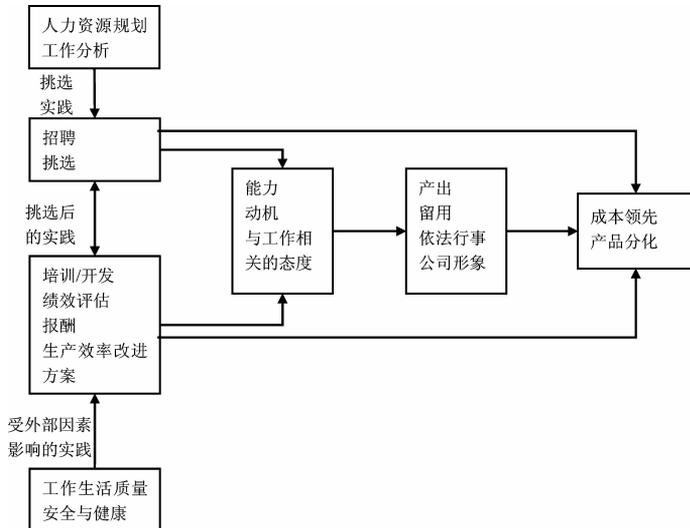


图2-1 把人力资源管理与竞争优势联系起来的模型



动力的整体素质；组织通过培训使雇员更加胜任其工作；通过绩效评估来识别员工由于缺乏能力而导致的绩效不足，还可以通过咨询、教练或培训而受到矫正；通过合适的晋升制度，促进员工的工作积极性；最后，还可以通过生产率改进方案来实现工作方法的改进。

以雇员为中心的结果→以组织为中心的结果

正如图 2-1 所示，有效的人力资源管理实践在它们所产生的以雇员为中心的结果导致某些以组织为中心的结果时，能提高竞争优势。以组织为中心的结果由产出、雇员留用、依法办事和公司声望或形象构成。

下面我们讨论一下，获得以雇员为中心的结果怎样能导致有利的以组织为中心的结果。当以雇员为中心的结果有利时，雇员们具有一种正面的工作态度并且既有能力、又有动机。这样的人通常也是很有生产力的，因为他们有做好的能力和欲望。这样的员工也很少辞职。

以雇员为中心的结果的发生也能降低与诉讼有关的人力资源管理的可能性。雇主们一般都能通过建立公平的人力资源管理实践去遵循就业法律。然而，如果雇员们对其工作部门缺乏组织承诺，他们则更可能从法律上挑战某种人力资源管理实践。对于公平的实践，一旦雇员的工作态度变坏了，他就可能把这些实践知觉为不公平。另一方面，满意和忠诚的雇员们较少可能挑战其公司的人力资源管理实践的合法性。

获得以雇员为中心的结果也可能影响一个公司的形象或声望。对其工作满意和实施承诺的雇员们有可能“传话”说，他们的公司是一个工作良好的地方。此外，当雇员们有能力并以一种助人和友善的方式对待顾客时，顾客们将以赞许的眼光看待该公司。

以组织为中心的结果→竞争优势

当以组织为中心的结果有利时，竞争优势往往都能达到。我们首先考察这些结果对成本领先的影响，然后讨论他们对产品分化的影响。

成本领先可以通过提高所生产的单位数目/总生产成本的比率而实现。当公司能通过有效的人力资源管理的实践提高其产出的数量时，其单位成本会下降。把流动率降到最低水平的能力也能通过防止不必要的开支而提高成本领先程度。在流动产生时，组织不仅损失一个可能具有生产力的成员，它还必须面对替代这一个体的成本。当某个公司能够避免因为未依法办事而产生的法律诉讼时，也可能提高成本领先程度。通过有效的人力资源管理实践而导致以组织为中心的结果出现，这一事实也可以被用来通过产品分化去提高竞争优势。有两种方式实现产品分化：一是生产高于竞争者的优质产品或服务；二是生产竞争者生产不了的产品或服务。一项产品的质量或独一无二性历来与生产它的人员的行动密切相关。为了生产一项优质服务或产品，为公司工作的个体们必须做好他们的工作。

2. 人力资源管理实践与持续性的竞争优势

创造某种竞争优势是一回事，长时间地保持住它则是另一回事。用来获取某种竞争优势的许多战略都难以保持，因为它们易于被人模仿。然而，人力资源的管理较少可能被人模仿。因此，通过人力资源管理实践所获得的竞争优势就有可能比通过其他手段所获得的竞争优势更为持久。这是因为：

第一，竞争者们很少接触一个公司的人力资源管理实践，就是说，这些实践对外人不是非常清楚可见，因此不可能轻易被模仿。

第二，即使在这些实践清楚可见时，如果竞争者们使用它，其影响也未必同样有利。人力资源管理的实践代表一个相互关联的系统。一种特殊的人力资源管理实践仅仅在配合其他人力资源管理实践使用时才可以成功。



第二节 我国组织行为学的发展和研究领域

一、我国企业改革开放的阶段特点

自从年改革开放以来,我国企业的发展进程就伴随着管理科学的进程不断深入。从年代末的介绍西方的管理科学、管理思想,到当今的研讨如何把西方的管理思想和我国的实际情况相结合,如何把现代的管理思想同我国的传统文化相结合,这不能不说是一种巨大的进步,同时也反映出我国的管理制度、管理水平正在同国际接轨,正在追赶世界先进水平。

我们根据我国企业的特点,把改革开放至今分为四个阶段,它们分别是:1978—1984年、1985—1991年、1992—1996年、1997年至今。

(一)1978—1984年

这一阶段是我国刚刚结束了长期的动荡,国民经济稳步回升的阶段,同时这一阶段是我国经济发展最快、制度创新最快的时期,也是管理思想和理论最活跃的时期。不论在宏观管理理论、微观管理理论方面,还是发展中国自己的管理科学方法、大规模吸收与消化西方管理科学方法的方面,都取得了许多创新。可以说,“改革、创新”是这一时期中国管理理论和管理实践的特点

在这一时期,出台了《工业十三条》,为拨乱反正,吸取过去的教训打下了良好的基础。1979年,邓小平提出了“调整、改革、整顿、提高”的八字方针。为我国经济的发展指明了方向。同时,在这一时期管理教育重新在国内受到重视,一些综合大学纷纷成立管理学院或经济管理学院,其中有些学院还开设了MBA课程。

企业方面,进行以“放权、让利、多种管理模式并举”的试点。调动了企业的自主积极性,特别是股份制企业的出现,标志着我国企业改革迈出了巨大的一步。

与此同时,学术界提出了系统工程及系统管理思想,推动了管理科学的发展。全面质量管理也在一些企业得以推广。对于西方的管理科学方法进行了大规模的吸收和消化,诸如控制论、信息论、耗散结构理论、协同学、科学学、领导科学、技术经济学、数量经济学等。

这时,全国开展了“学习北内”“学首钢”“学武钢”的实践活动。把质量意识问题,责任意识问题和效益问题提到了一个新的高度。

(二)1985—1991年

1984年中央发布的《关于进一步扩大企业自主权的暂行规定》,规定了扩大企业的包括生产经营、产品销售在内的自主权。同年月,发布了《批准财政部关于在国营企业推行利改税第二步改革的报告的通知》,为解放企业生产力提供了进一步的保障。

这时的管理学界掀起了研究对策论的热潮。行为科学和人本管理研究被提上日程。决策科学与信息管理也有了应用。

这时的企业,观念已经转变,建立了以市场为导向的管理制度,在制度改革中不断摸索前进。

(三)1992—1996年

这一时期,中央按照建立与发展市场经济制度的构想和要求,推出了一系列的大胆的举措,主要有:继续深化企业制度改革,实现企业机制的大转化,大力推动市场发育;深化劳动人事制度改革,彻底打破“铁饭碗”;突破旧的住房、退休、医疗制度,推动土地使用权和房产进入市场,



变企业保险为社会保险,建立独立的退休和医疗保险制度;扩大股份制的试点和推广。

与此同时,中国的民营企业得到了显著的发展。特别是在邓小平 1992 年南巡讲话之后,民营企业大量涌现,终于成为我国经济的重要力量。

在管理理论方面,提出了中西结合、古为今用的思想。在管理实践中,把西方的管理思想同中国的国情相结合,把古代先进的思想同我国的管理实践相结合,创造出符合我国国情和文化的管理方式、管理方法,涌现了以邯钢为代表的一批优秀企业,海尔、长虹等一大批企业也都成长起来。

(四)1997 年至今

这一阶段,我国经济高速发展,政治稳定。管理在实践上积极探索如何建立符合我国国情的管理模式,怎样全面提高企业的效益,并且体现出中国特色。对管理变革的趋势有了比较清楚的认识,对于集成管理和信息技术的作用给予了特殊的重视。电子商务企业和数字化管理出现在神州大地。这时,我国的企业呈现出发展不平衡的态势,一部分企业已经走出了国门,去开发国际市场;另一方面,有的企业仍然处在低水平运作。我们相信,随着市场经济的发展,我国的企业素质会进一步提高。

二、我国组织行为学的发展

在我国,由于人们对组织行为学这个名称比较生疏,因此往往通用行为科学这个名称,并且把行为科学分为广义的行为科学和狭义的行为科学,而狭义的行为科学所指的就是组织行为学。

直至 20 世纪 70 年代中期,行为科学在我国还鲜为人知。只是在党的十一届三中全会提出以经济建设为中心的方针以后,我国学术界和企业界人士才开始接触到国外这方面的系统资料,引起了管理科学工作者、心理学和社会学理论工作者和一些工业部门领导的注意。1979 年第一机械工业部首先提出要重视行为科学的研究,以总结我国企业思想政治工作经验为主,借鉴国外行为科学研究的有益成果,促进我国企业思想政治工作进一步科学化。随后,一些学术界人士对国外行为科学的理论与研究成果作了介绍。1980 年由一些工业部门领导人、学术界和企业界人士共同倡议,成立了“中国行为科学学会筹备委员会”。筹委会经过五年艰苦曲折的努力,于 1985 年经有关部门正式批准,成立了“中国行为科学学会”。从成立筹委会到现在,中国行为科学已经走过了多年的历程。在这期间,行为科学的知识逐步得到普及,行为科学的研究工作稳步发展,行为科学也日益受到各界的重视。

1999 年,中国教育部指导委员会决定将组织行为学列为 MBA 研究生的必修课、核心课,并实行了一系列的措施,大大推动了组织行为学的教学和研究、教材的出版和发行,以及研究成果的推广。

三、我国组织行为学研究与应用的主要领域

组织行为学作为指导组织成立、成长和发展的理论,在研究和应用中,存在大量的研究方向和研究领域,同时对组织行为学的理论发展的需求也是很迫切的。

我国的组织行为学研究,从成立初期起,就与全世界的组织行为学有许多研究与应用的共同领域,但也有许多特殊领域,如:

- ①中国人的公平心理的研究;
- ②工作价值的变化;
- ③工作态度尤其是工作满意度的决定因素;
- ④中国人的能力构成、能力特点;
- ⑤中国人的人格类型及其测量;
- ⑥爱国主义精神与中国企业家精神;



- ⑦ 儒商主义；
- ⑧ 中国传统文化在现代企业文化建设中的作用；
- ⑨ 职业生涯设计与中国知识工人队伍的成长；
- ⑩ 新型组织的结构设计。

本章小结

通过对本章的学习,我们应该对组织行为学的理论体系有了比较深刻的了解,对于人性假设、组织行为和竞争优势的关系有了明确的认识,同时,对组织行为学在我国的发展现状有了初步的了解。

阅读材料 1:

华生与行为主义

华生(John Broadus Watson 1878—1958),美国心理学家,行为主义心理学创始人。1900年获格林维尔阜曼教会学院哲学硕士学位。1903年获芝加哥大学心理学博士学位,后在该校任讲师和心理学实验室主任,并很快成为比较心理学领域的领军人物而获得声誉。1908年任约翰·霍普金斯大学教授,不到一年又接任了心理学系主任和《心理学评论》编辑。华生的行为主义心理学理论在这里逐渐成熟。1913年,他发表了自己最重要的行为主义心理学代表作《一个行为主义者看来的心理学》,名声大噪。一年后的1914年,年仅36岁,才作了6年心理学教授的华生成为美国心理学会主席。1920年,华生移居纽约并出任广告公司总经理直至1945年退休。改行后的华生并没有告别心理学,而是不遗余力地致力于心理学的普及工作,大力倡导将心理学知识与技术应用于商业和工业,并在哥伦比亚大学继续主持儿童心理学的研究。

在华生开始心理学研究时,心理学中占主导地位的是以意识为研究对象,以内省法为研究方法的所谓“思维的心理学”。华生强烈抵制这种倾向。他主张,心理学不应该以主观的意识为研究对象,而应该以环境刺激和行为反应之间的关系与规律为研究对象,不应该沿用内省的方法,而应该像研究动物心理那样对人的心理进行客观研究。他认为,所谓行为就是有机体对环境刺激的反应。这些反应有些表现于外,如出汗、发抖等,有些隐藏于内,如脏器和内分泌的变化等。由于行为主义心理学只研究刺激和反应(即行为)之间的关系,反对研究内部心理活动,也被嘲讽为“没有心理的心理学”。但在行为主义推动之下,行为控制方法得到发展,促进了心理学更具有精确性和可说明性。

作为一个独立的心理学派别,行为主义到上个世纪50年代就已销声匿迹了,但行为主义的理念、方法和技术不仅在心理学领域,而且在其它人文社会科学领域,甚至艺术领域,都得到了广泛应用,产生了深远而巨大的影响。“行为主义在美国的流行已经是如此广泛,以致许多实验以及许多学说都被笼统地称之为‘行为主义的’,尽管实际上困难很少涉及什么行为主义体系。”1949年在美国芝加哥大学的一次跨学科的科学讨论上,学者们提出了如何运用现有的科学知识探讨人类行为的规律性的问题,并将这一综合各学科的知识来研究人的行为的科学称为行为科学。这是行为科学这一概念的正式创始。行为科学创立后,其一般原理和研究方法得到了广泛应用,范围涉及到医学、教育、法学、公共行政、外交、管理等方面。也就是说,行为主义是一个心理学派别,行为科学则是一个学科群。

目前行为科学的研究者对行为科学这一概念及其研究对象与范围的理解还不尽相同。有些学者在狭义上将行为科学限定为研究人类行为规律的,与心理学相对应的一个专门学科。如



行为科学是“以心理学、社会学、社会心理学、文化人类学、生物学、经济学、地理学等为理论基础,研究人类行为规律的一门综合性科学。”比较广义一点是将行为科学界定为以人类行为作为共同研究对象的多门学科组成的,类似社会科学那样的学科群。如将行为科学定义为“以人类行为为课题的科学,一般包括:社会学、社会和文化人类学、心理学、生物学行为问题,经济学、地理学、法学、精神病学,以及政治学。”还有的学者在更广的意义上甚至将动物行为也包括进来。如“行为科学是运用研究自然科学那样的实验和观察方法,来研究在一定物质和社会环境中的人的行为和动物(除人这种高级动物之外的其它动物)的行为的科学。已经确认研究行为所运用的学科包括心理学、社会学、社会人类学和与研究行为有关的其它的科学。”

阅读材料 2:

吉尔布雷斯夫妇与管理心理学

管理心理学的创始人弗兰克·邦克·吉尔布雷斯(Frank Bunker Gilbreth 1868—1924)和莉莲·莫勒·吉尔布雷斯(Lillian Moller Gilbreth 1878—1972)既是夫妇,也是事业上的伙伴。人们说,弗兰克和莉莲的结合是“现代管理学的运气”,“因为他们二人可以互相补充,他们各自思想上的兴趣以及掌握的知识的结合使管理进入了一个新的领域。”

弗兰克出生于美国缅因州一个五金商人家庭,自幼接受的是清教徒艰苦朴素的道德观念,因此毕生最厌恶的就是懒散与浪费。他刚刚三岁时,父亲就去世了。他17岁时曾投考麻省理工学院并被录取,但最终为了早点挣钱而选择直接参加工作。他从做砌砖学徒起,一直到升任总监工。1895年,27岁的弗兰克开始创业,独立开办了承包商业业务。晚年,他组织了自己的管理咨询公司。与泰罗太多相似的家庭教育和人生经历使得弗兰克在完全独立的情况下开展了与泰罗几乎相同的研究并得出几乎相同的结论。例如他对砌砖工作进行分析后发现,砌砖的动作可以由18个半减少到4个,而工人每人每天砌砖量可以由1000块增加到2700块,他还像泰罗一样重视工具和工作条件的改进、工人的培训等等。区别只在于,泰罗叫“工时研究”,弗兰克叫“动作研究”。1907年,弗兰克见到了泰罗,立即成了泰罗最热烈的拥护者之一。有意思的是,弗兰克在家里也是个“效率专家”:他扣衬衫扣子不是从上到下,而是从下到上,因为他发现从上到下需要7秒,而从下到上只需3秒;他修面时同时用两把刷子涂肥皂,因为可以节省17秒,同时用两把剃刀刮胡子,因为可以节省44秒。但后来他放弃了同时用两把剃刀,因为包扎伤口需要2分钟。他甚至养育孩子都讲究效率,他和夫人不仅在17年里高效率地生了12个孩子,而且教给孩子在生活中怎样提高效率。例如,他告诉孩子们,效率最高的洗澡方法是,首先将肥皂放在右手,再把右手放在左肩并由上而下抹至左臂,再把左臂举起由上而下抹背面,再抹至左腿左脚,而后抹左腿左脚背面。之后,把肥皂转到左手,用同样的程序抹右臂右脚。经过数次身前身后循环的抹擦,最后用水冲身。他还要求孩子们在卫生间的镜子和墙壁上贴上写着单词的纸条,边刷牙边学外语等等。

莉莲出生于一个富裕的德国糖厂主家庭,幼年生活在加利福尼亚的奥克兰,曾接受过料理家务、照管幼儿方面的教育。但特别聪明的莉莲注定不是一个只对持家育儿感兴趣的普通女孩。她先后获得了加州大学的英语学士和硕士学位,并准备考取博士学位。在一次去美国东部的旅行中,她结识了比自己10岁的弗兰克,并于1904年与弗兰克结婚。婚后莉莲并没有放弃研究,只是把研究方向转移到心理学上去,因为这可以很好地补充丈夫的研究。尽管要抚育越来越多的子女,还要帮助丈夫工作,莉莲还是于1912年向加州大学提交了自己的博士论文。但在那个还普遍存在性别歧视的年代,加州大学通知她可以接受论文,但必须返校研究一年,然后才能授予学位。弗兰克十分气愤,转而寻求公开出版论文。1912年5月至1913年5月,《工业