项目一

开启“管理”新世界

项目描述
Project Description

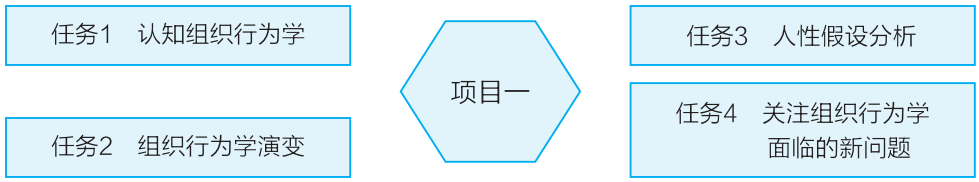
在现代社会各个领域、各个层面的活动中，“管理”都被放在重要的位置，管理所显示的惊人力量，使人们对它的研究兴趣与日俱增。现代组织管理的重点，已从金融资本转向人力资本，管理也由过去的“物本管理”转向“人本管理”，组织管理“软化”趋势成为不可逆转的潮流。

该项目要求学习组织行为学的研究内容和方法，以时间为线索系统梳理组织行为学诞生渊源和演进历程中不断呈现出来的各具特色的管理理论、思想和策略，以及背后深层的人性假设缘由，加深对组织管理实际问题的理解和新问题的探讨，以围绕组织行为学是“研究人的一门学问”这个中心，有效开展组织管理活动，实现学生认识组织在社会的作用，同时也为后续项目的学习打下基础。

项目分析
Project Analysis

走进《组织行为学》，开启“管理”新世界。该项目首先带领读者初步认识组织行为学的研究内容和学习方法，然后以时间为线索阐述西方组织行为学产生的理论，继而剖析管理背后的深层次原因——人性假设，并与中国的人性思想做对比分析，最后运用组织行为的观点看待、分析和解决新时代组织行为学呈现出的新问题，以期在经济全球化的冲击下，实现管理的国际化与本土化的有机结合。

项目一以 4 个任务层层递进的方式，理论知识与实践操作在“做中学、学中做”中相互嵌套，运用组织行为学的观点或思路看待、分析和解决问题，为后续复杂项目的学习打好基础。学习路线图如下：



项目导入
Project Import

王安电脑公司的用人之道

1951 年，美籍华裔科学家、企业家王安在美国波士顿创办了一家驰名世界的“王安电脑公司”，他从 600 美元投资开始，经过 40 多年的艰苦奋斗，使公司发展成为一家拥有 3 万多名员工，30 多亿美元资产，在大约 60 个国家和地区设有 250 家分公司的世界性大企业。成功不仅给他带来了荣誉和地位，还带来了 16 亿美元的巨额资产。当我们顺着王安的足迹，浏览他的人生历程，寻找他的成功秘诀之时，不难发现，王安公司成功的一个重要的原因就在于重视和拥有人才。

王安对公司员工自始至终充满尊重、理解和信赖。王安认为，公司是人组成的，能不能使每个员工把积极性发挥出来，关系到公司的成败。在具体工作中，他根据员工的不同类型、特点、技术专长和生活需要，实行不同的管理方式。他把设计和研制产品的工程师和科学家看成公司的灵魂，给他们特殊的礼遇以示尊重，甚至在用词上都特别讲究，从不用“雇用”之类的词，只用“聘用”，以完全平等的态度对待他们，尊重他们。而对于有创造性的技术人才，即使他有令人难以容忍的错误和缺点，或是骄横自负，或是两个工程师相互对立，王安都能和他们搞好关系，从而使他们明白公司领导最了解和懂得他们的辛苦付出。公司经常会出现这种情况：某工程师正在做公司下达的一项设计或研制任务，而且做得很好，公司却因为某种原因突然决定停止这个项目的设计和研制。为了不使工程师感到失望，避免挫伤他的积极性，王安总是亲自和工程师谈心，给予鼓励和安慰，同时，还千方百计安排他去完成另一个特别重要的项目，以使工程师保持工作的积极性。

工作任务：

（1）完成工作任务所需的项目知识管理。

（2）根据西方人性假设理论，分析王安的人性观属于哪一种。

（3）简要评价王安的人性观。

（4）人性善恶也是中国哲学的重大问题，自古以来人们争论不休。请将西方人性观的描述与对应的中国人性观连接起来。

项目实现
Project Implementation

一、知识准备（资讯、收集信息）

任务 1　认知组织行为学

任务目标

通过系统分析和小组合作学习，能正确描述组织行为学的学习内容，学会运用组织行为学的方法或思路看待问题和分析问题。

引导问题 1： 简要介绍你的自然情况及将要从事的工作，对组织行为学的了解程度及对本课程的基本期望。

学习《组织行为学》的意义

引导问题 2： 组织理论学家切斯特·I·巴纳德（Chester I. Barnard）认为，人们单独行动会受到主观和客观条件的限制，为了冲破这种限制，以达到单个人所不能达到的目的，就需要两个或更多人的合作，这就产生了组织。巴纳德认为，组织是一个有意识地协调两人以上的活动或力量的合作体系。

小组讨论和分析，学校、医院、企业等各种各样的组织构成的共同要素和特征，大到国家，小到家庭。

组织类型

引导问题 3： 组织行为学是研究组织以及组织与环境相互作用中，人们从事工作的心理活动和行为的反应规律性的科学。组织行为学综合运用心理学、社会学、文化人类学、生理学、生物学、经济学、政治学等学科有关人的行为的知识与理论来研究一定组织中的人的行为规律。

小组讨论和分析后，结合自己的理解，写出“组织行为学”课程研究的对象、内容及理论基础。

引导问题 4：“工欲善其事，必先利其器”，同其他学科一样，组织行为学也有其自身的研究原则和方法。学习“组织行为学”课程可采用哪些方法？

任务 2　组织行为学演变

任务目标

通过梳理西方组织行为学的演变过程，能描述各阶段代表人物的主要观点，明确中国行为科学在对待西方行为科学理论时秉持的态度，做到“洋为中用”。

在西方国家，组织行为学的发展大体上分为五个阶段：科学管理理论的诞生、古典组织理论的创立、人际关系学说阶段、行为科学阶段、积极组织行为学阶段。

引导问题 5：1911 年，泰勒的《科学管理原理》一书出版，这标志着管理学作为一门独立学科的诞生，因此泰勒被后世称为“科学管理之父”。从根源上讲，泰勒是组织行为学先驱者中最重要的一位，他在科学管理中提出了哪些主要观点？应如何评价？

泰勒

引导问题 6：1916 年，法约尔发表了著名的管理著作《工业管理与一般管理》，描述书中法约尔提出的 14 项管理原则和五大管理要素。

1911 年，被称为“组织理论之父”的德国社会学家——韦伯明确而系统地提出了理想的官僚组织理论。这种理想的组织形式应具有什么特点？

引导问题 7：在行为科学的发展史中，霍桑实验被称为里程碑式的实验。霍桑实验从 1924 年开始，一直持续到 1932 年，历时 8 年之久。

该实验共分为哪几部分？

霍桑实验

在总结霍桑实验研究成果的基础上，梅奥于 1933 年出版了《工业文明中的人的问题》一书，提出了与古典管理理论不同的新的管理理论——人际关系理论。请简述该理论的主要内容。

引导问题 8：行为学说是在人际关系学说的基础上发展起来的，对这一学说的理论起到重大作用的是美国心理学家马斯洛的“需要层次论”。请简要概述该理论。

引导问题 9：20 世纪 90 年代，有关积极心理学的研究成果大量涌现。积极组织行为学由鲁森斯于 2002 年正式提出，鲁森斯将积极组织行为学定义为“为提高工作绩效，对心智能力测量、开发及有效的管理，并以员工的积极活力为导向的应用学科”。

积极组织行为学应用于管理实践，从哪 6 个方面对管理者和员工进行开发、训练，最终实现提高组织绩效的目标？

引导问题 10：中国作为拥有五千年光荣历史的文明古国，历来重视对人的心理和行为的研究，以孔子为代表的儒家思想以及孙子兵法，历代著名的政治家商鞅、诸葛亮、唐太宗李世民等在对人的行为的研究、治国安邦方面都做出了不朽的贡献。

（1）组织行为学在我国确立的时间与标志：_____

（2）中国行为科学在对待国外行为科学的理论和研究时，应贯彻_____的方针。

任务 3　人性假设分析

任务目标

对比分析西方的人性假设理论和我国古代的人性思想，认同中华民族优秀传统文化，强化文化自信。

引导问题 11：关于人性假设理论，美国管理大师麦格雷戈说："在每一个管理决策或每一项管理措施的背后，都一定会有某些关于人性本质以及人性行为的假定。"

（1）麦格雷戈建立了哪两种人性假设理论？

（2）请解释麦格雷戈的两种人性假设理论观点。

（3）依据麦格雷戈的两种人性假设理论，管理者应采取哪些管理思想与策略？

（4）应如何评价麦格雷戈的两种人性假设理论？

引导问题 12：莫尔斯和洛希于 1970 年发表了《超 Y 理论》一文，提出了超 Y 理论。超 Y 理论从权变理论的观点出发，认为应针对不同的情况，将任务、组织、人员做最佳

的配合，以激励工作人员做出有效的工作成绩。

（1）请解释超 Y 理论的基本观点。

（2）依据超 Y 理论，管理者应采取哪些管理思想与策略？

（3）应如何评价超 Y 理论？

引导问题 13： 美国著名的管理心理学家沙因于 1965 年出版了《组织心理学》一书，提出了四种人性假设，即经济人、社会人、自我实现人和复杂人假设。这四种不同的人性假设反映了管理活动中对人性看法的多样性和复杂性，具有一定的代表性和实际意义。请从观点（含义）、主要代表人物及其理论三个方面对四种不同的人性假设进行分析。

经济人与社会人

引导问题 14： 人性善恶是中国哲学的重大问题，自古以来人们争论不休，可归结为三种观点：性善论、性恶论、性可塑论。请从含义、主要代表人物及其思想三个方面对三种观点进行分析。

任务 4　关注组织行为学面临的新问题

任务目标

认识不同国家和民族的心理与行为特征，跨文化的道德规范、道德行为问题，尊重不同国家和民族的价值观，实现管理国际化与本土化的有机结合。

引导问题 15：在经济全球化的冲击下，各个国家、民族之间经济与文化的交流更加频繁和广泛，这要求组织行为学更加重视跨文化研究。阅读案例“福特公司借助国际化的管理团队走向全球化”，思考福特公司的发展过程体现了哪些时代特点，给我们哪些启示。

福特公司借助国际化的管理团队走向全球化

二、制订计划

根据“项目一　开启‘管理’新世界”所提出的任务要求在小组内讨论，制订工作计划，如表 1-1（工作时间列中“实际”列先不填写）所示。将本小组选择该工作计划的理由写在下面横线上，并选派代表向全班汇报展示。

表1-1　工作计划

序号	工作阶段 / 步骤	工作内容	工作标准	工作人员	工作时间	
					计划	实际
1						
2						
3						
4						
5						
6						
日期：		组号：		教师：		

三、决策

在充分分析其他各小组汇报的工作计划及教师点评后，小组内部进行讨论，修改和完善原有工作计划并制订新的工作计划。

注意：使用一种不同颜色的笔在原工作计划表上进行修改。

四、实施

实施步骤 1　项目任务分工

学生任务分工情况如表 1–2 所示。

表1–2　学生任务分工情况

班级		组号		指导教师	
组长		组员			
组员及分工	姓名	任务			

实施步骤 2　项目知识管理

项目知识管理如表 1–3 所示。

表1–3　项目知识管理

项目知识管理	单项选择题
1. 下列不属于泰勒科学管理理论主要内容的是（　　）。	☐ 差别计件工资制 ☐ 例外原则 ☐ 组织中存在非正式组织 ☐ 工时研究与标准化
2.（　　）是指采用标准化的心理测验量表或精密的测量仪器测量被研究者的有关行为特征和心理品质的研究方法。	☐ 测量法　☐ 观察法 ☐ 实验法　☐ 问卷法
3. 梅奥是（　　）的代表学者。	☐ 科学管理　☐ 人际关系学说 ☐ 行为科学　☐ 积极组织行为学
4.（　　）提出了四种人性假设：经济人、社会人、自我实现人和复杂人假设。	☐ 沙因　☐ 亚当斯 ☐ 泰勒　☐ 梅奥
5.（　　）假设只强调了人之间存在差异的一面，在某种程度上忽视了人性中共性的一面，忽视了普遍性，所以也是有失偏颇的。	☐ 经济人　☐ 社会人 ☐ 自我实现人　☐ 复杂人
6. 中国古代思想博大精深，根据沙因的人性假设理论，荀子的主张“性本恶”属于（　　）假设。	☐ 经济人　☐ 社会人 ☐ 自我实现人　☐ 复杂人
7. 根据沙因的人性假设理论，“恻隐之心”“羞恶之心”“辞让之心”“是非之心”属于（　　）。	☐ 经济人　☐ 社会人 ☐ 自我实现人　☐ 复杂人

实施步骤 3　项目任务实施

项目任务实施情况如表 1-4 所示。

表1-4　项目任务实施情况

项目名称		王安电脑公司的用人之道	
工作任务		实施过程	
根据西方人性假设理论，王安的人性观属于哪一种？		□ 经济人 □ 复杂人	□ 社会人 □ 自我实现人
简要评价该种人性观。	贡献		
	局限		
将西方人性观的描述与对应的中国人性观相连。		西方的人性观 X 理论 Y 理论 超 Y 理论	经济人 社会人 自我实现人 复杂人	中国的人性思想 性善论 性恶论 人性可塑论

实施步骤 4　项目任务完成

项目任务完成情况如表 1-5 所示。

表1-5　项目任务完成情况

序号	任务（产品）名称	完成情况	完成时间	责任人
1				
2				
3				
4				
5				

五、检查

对照项目要求，明确检查要素，组内检测分工，仔细检查该项目的完成度，并填写表 1-6；若实施过程中出现与“实施步骤 3　项目任务实施”不同的情况，填写表 1-7。

表1-6　检查表

序号	检查要素	检测人员	完成度	备注
1				
2				
3				

表 1-6（续）

序号	检查要素	检测人员	完成度	备注
4				
5				

表1-7 排查表

序号	工作任务	实施过程	解决办法
1			
2			
3			
4			
5			

六、评估

项目完成后，综合个人以及小组和班级其他同学在项目完成过程中的表现，对自己做出客观评价，明确学习的重点和后期的改进方向。请认真填写表 1-8。

表1-8 评估表

评价指标	评价内容	分值	得分
知识管理	第 3 题 2 分，其他题各 3 分，自行检测	20	
信息检索	能根据工作任务需要有效利用网络、图书资源、工作手册查找有用的相关信息	5	
仪态仪表	（1）表述仪态自然，吐字清晰。 （2）语言表达准确、清晰、连贯，层次分明	5	
团队精神	（1）积极主动参与工作，与教师、同学之间相互尊重、理解、平等，保持多向、丰富、适宜的信息交流。 （2）能够倾听小组成员意见，协作共享	10	
学习方法	（1）学习方法得当，有工作计划。 （2）探究式学习、自主学习不流于形式，处理好合作学习和独立思考的关系，做到有效学习	10	
工作过程	（1）遵守管理规程，操作过程符合现场管理要求。 （2）能正确完成工作任务	40	
工匠精神	善于多角度分析问题，能主动发现并提出有价值的问题，或能发表有建设性的见解。	10	
总得分		100	

我的感悟

本项目使我感触最深的是：

我将在自己的学习、工作和生活中做如下改变：

时间期限：

知识扩展
Knowledge Expansion

第一部分 认知组织行为学

组织是由具有不同任务的个人在一个共同目标下聚集在一起构成的。组织行为学研究的是一个组织内的个体和群体的表现，研究的重点是如何用最好的办法实现对组织内个体、群体的管理。组织行为学涉及管理学、心理学、组织机构建设和设计等多个方面的理论和实践知识。学习组织行为学有助于人们理解组织是如何完成自身的目标的，也有助于人们找到更有效、更经济地运作企业的方式。

一、组织与组织行为

（一）组织

1. 组织的内涵

对组织的定义同管理一样，也是多种多样的。不同的学者从各自的研究角度出发对组织进行了各种各样的阐述。组织理论学家切斯特·I·巴纳德（Chester I. Barnard）认为，人们单独行动会受到主观和客观条件的限制，为了冲破这种限制，以达到单个人所不能达到的目的，需要两个或更多人的合作，这就产生了组织。巴纳德认为，组织是一个有意识地协调两人以上的活动或力量的合作体系。

本书认为，组织是指这样一个社会实体：它具有明确的目标导向、精心设计的结构和有意识协调的活动系统，同时又同外部环境保持密切联系。

组织可以分为正式组织和非正式组织。正式组织是指从法律意义上正式确立的组织，如正式注册登记的公司；而非正式组织则是在社会中因各种原因形成的群体，如民间交流团体、地下金融组织等，其中，有些组织是合法的，有些组织是非法的。组织还可以分为营利组织和非营利组织，企业等属于营利组织，政府、基金会、协会等属于非营利组织。组织还可以分为政府组织和非政府组织，各级政府机构属于政府组织，而民间组织和团体则属于非政府组织。此外，还可从各种角度对组织进行分类，如企业从规模角度可分为大、中、小型企业，从所有制性质角度企业可分为民营企业、国有企业、外资企业、合资企业等。

2. 组织的特征

人、组织目标和组织结构是组织的三要素。组织的特征可以概括为以下几个方面。

（1）有明确的目标。没有目标就不是组织而仅是一个人群。目标是组织的愿望和外部环境结合的产物，所以组织的目的性不是无限的，而是受环境影响和制约的。环境包括物质环境及社会文化环境。有了目标后组织才能确定方向，只有确立了目标和方向才能立起大旗，才能有号召力和吸引力去组建一支队伍。

（2）拥有资源。这些资源主要包括人、财、物、信息和时间。

① 人。人是组织最核心的资源，是组织创造力的源泉。

② 财。财主要是指资金，资金不同于资本，资本是要讲所有权的，而资金是流动中的货币，主要是使用权。组织在其存在和发展中需要大量的资金，这些资金有一部分是归组织或股东所有的，还有相当一部分是通过各种渠道聚集起来的。有了资金，组织的各项工作才能运转起来。

③ 物。做任何事情物资管理都非常重要，仅有资金是不够的，资金是一种抽象的资源，只有转化成物资，才能完成从抽象到具体、从一般到特殊的过程，从而满足组织发展的特定需要。

④ 信息。现代社会信息传输、交换、存储的手段非常发达，信息量激增，这给管理带来了许多好处，同时也提出了挑战。在海量的信息中如何找到最有价值的信息，如何在信息不完全的情况下进行经营决策，这是对每一个管理者的考验。运用好信息资源对一个企业来说也是非常关键的。

⑤ 时间。时间是生命的尺度，具有不可重复性、不可再生性，而且是不可替代的。科学管理起源于工业革命后期企业家对效率的追求，而效率就是对时间的节约，同样的时间做更多的事、出更多的成果就是效率，从这点上看，可以说管理学这门学科的发展起源于人类理性地对时间的珍爱和对于充分利用自己时间资源的追求。

（3）具有一定的权责结构。这种权责结构表现为层次清晰，任务有明确的承担者，并且权力和责任是对等的，有多大的权力就有多大的责任。

（4）与环境互动。组织是一个开放的系统，任何组织都离不开环境，都需要与环境进行物质、能量、信息的交换，都需要适应环境的变化。组织从环境中获得输入，经过一系列的转换，把输出送回环境。离开了与其他组织或个人的相互作用，离开了对环境变化的适应，组织就会失去平衡，陷入困境。

（二）组织行为

组织行为（organizational behavior）是指人们作为组织成员时表现出来，体现在个体、群体、组织三个层面上的行为，如图 1-1 所示。

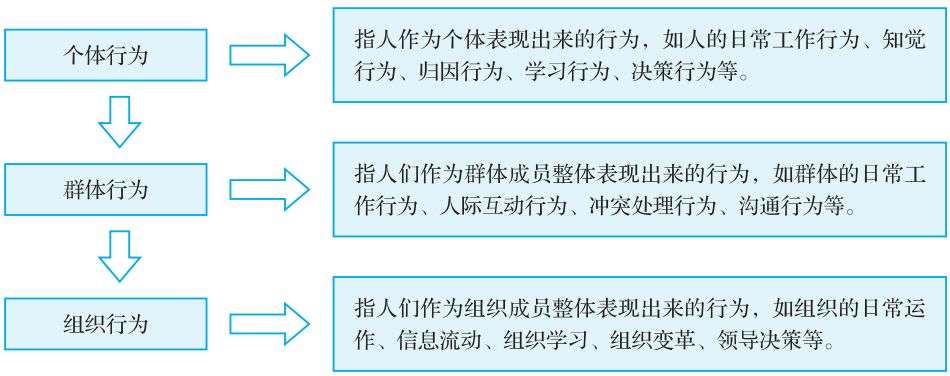


图 1-1　组织行为

二、组织行为学的研究内容

组织行为学是研究组织以及组织与环境相互作用中，人们从事工作的心理活动和行为的反应规律性的科学。组织行为学综合运用了管理学、心理学、社会学、文化人类学、经济学、政治学和生物学等学科有关人的行为的知识与理论，来研究一定组织中的人的行为规律。

组织行为学的理论体系大量借鉴了相关学科的有益成果，它把组织及其成员的行为作为研究对象，并根据对象组织化程度划分为以下几个层次。

（一）对个体行为的研究

个体是构成组织的最基层的单位，是组织的细胞。从人自身的角度看，人是组织的主体，每个人都具有独立的人格，认识个体是了解组织行为的基础。对个体行为的研究，包括对人性的认识，对个体心理因素中知觉、价值观、个性和态度的认识，对人的需要的认识及有关激励理论的研究。

（二）对群体行为的研究

群体是组织的基层单位。群体行为对组织行为有着重大影响，组织行为学要对群体的功能、分类、压力以及群体规模、群体结构、群体规范、群体凝聚力、群体的士气、群体中的人际关系、群体的冲突和沟通等方面进行研究。

（三）对组织行为的研究

组织是群体或个体存在的形式，组织的状况直接影响群体或个体的行为效率。组织行为学主要研究组织结构设计，探讨什么样的组织更有利于激发个体动机，更好地实现组织目标。对组织行为的研究主要包括组织的类型和结构、组织的变革和发展、组织文化建设等。

（四）对领导行为的研究

组织行为里包含领导行为。由于在管理活动中领导者的行为有重要的意义和作用，所以习惯上将领导行为单独列为一部分。领导行为是影响组织、群体、个体行为的关键，也是影响工作效率和组织发展的一个核心要素。对领导行为的研究主要内容包括领导的行为、功能，领导者的影响力，有关的领导理论，领导者的素质与领导艺术等。

三、组织行为学的理论

在组织行为学它成为一门独立的系统学科之前，已有了相当充分的理论基础，对其形成和发展有较大影响的有以下几种理论：

（一）心理技术学

心理学知识在企业中的应用是从心理技术学开始的。1912 年，美国心理学家雨果·闵斯特贝格（Hugo M ü nsterberg）所著的《心理学与工业效率》一书问世。书中论述了用心理测验方法选拔合格工人等问题。心理技术学研究的主要方向是解决如何挑选

和培养合格的工人去适应他们所要掌握的机器，即解决人适应机器的问题。这些研究已开始涉及人的管理问题。可以说，心理技术学在管理学历史上最早运用了科学方法研究人员选拔和培训问题。

（二）人际关系学说

1927 年至 1932 年，以美国哈佛大学著名心理学家梅奥为首的一批学者，在美国西屋电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列实验。而实际上，霍桑实验是从 1924 年开始的。当时霍桑工厂内的一些研究者研究厂房照明对生产效率的影响。开始时曾设想灯光的明暗会对劳动生产率产生很大影响，但是实验结果并未证明原来的设想，似乎照明对劳动生产率并无影响，而又不能解释原因何在。随后梅奥接管霍桑实验。梅奥等人经过 5 年的研究得出了结论。他们的实验和观察表明：员工的士气、生产的积极性主要决定于社会因素和心理因素，决定于员工与管理人员以及员工与员工之间是否有融洽的关系，而物理环境（照明等）、物质刺激只有次要意义。霍桑实验第一次把工业中的人际关系问题提到首要地位，并且提醒人们在处理管理问题时要注意人际关系的因素。梅奥等提出的理论被称为人际关系学说。由此可见，霍桑实验在管理科学的历史上最早提出以人为中心的管理思想，这无疑对组织行为学的形成有很大的促进作用。霍桑实验可以说是组织行为学的先驱性研究。

（三）群体动力理论

群体动力理论的创始人是德国社会心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）。勒温的理论被称为场理论。“场”是借用物理学中“磁场”的概念。勒温认为，人的心理和行为取决于内在需要和周围环境的相互作用，当人的需要未得到满足时，会产生内部力场的张力，而周围环境起着导火线的作用。人的行为动向取决于内部力场与情境力场（环境因素）的相互作用，而主要的决定因素是内部力场的张力。1933 年他移居美国后，把场理论用于研究群体行为，提出了“群体动力”的概念。所谓“群体动力”，就是指群体活动的动向，而研究“群体动力”就是要研究影响群体活动的过程、群体行为的动力的诸因素，因为群体活动的动向同样取决于内部力场与情境力场的相互作用。

“群体动力”理论对组织行为学的形成和发展有很大影响，特别是对研究群体行为作出了很大贡献。勒温的学生对于影响群体行为的诸因素（群体规范、沟通、领导等）进行了详细的研究，这些研究构成了组织行为学有关群体行为问题的基本内容。

（四）社会测量学

社会测量学的创始人是莫雷诺（J.L.Moreno）。他原来在维也纳的医院和研究所从事精神病治疗和研究工作，创造了“心理剧”的治疗方法。1927 年，莫雷诺迁居美国，从事社会心理学的研究，提出了社会测量理论。从理论上看，社会测量学有许多值得讨论的问题，但它作为一门测量技术已得到广泛的运用。这种技术主要是通过填写问卷，让被调查者根据好感或反感对伙伴进行选择，并把这种选择用图表表示出来，从而使研究者可以根据图表对群体中的人际关系进行分析。由此可见，社会测量学为组织行为学研

究群体行为提供了科学方法和技术手段。

（五）需要层次理论

需要层次理论是美国心理学家亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛（Abraham Harold Maslow）提出的。20 世纪 40 年代，马斯洛发表了《人的动机理论》一文，其中首次论述了作为人的动机基础的需要层次理论。马斯洛认为，人的需要可分为五类，即生理、安全、社交、尊重和自我实现的需要。这些需求是从低级向高级发展的。马斯洛的理论对组织行为学激励理论的发展有很大影响，因为人的动机、动机的激发都是以需要为基础的，而激励理论则构成组织行为学中个体行为研究的核心部分。

上述几种理论只是对组织行为学的形成和发展有较大影响，而不是全部理论。本书将在后续内容中对组织行为学形成与发展的相关理论作较详细的论述和评论。但从上述理论的简要介绍中已可以看出，组织行为学并不是凭空产生的，在它成为一门独立的系统学科之前，已有了相当充分的理论基础。

四、组织行为学的特点

组织行为学作为工商管理类专业的核心课程，具有非常明显的特点。

（一）综合性

组织行为学是一门综合运用心理学、社会学、人类学、政治学、生物学、伦理学等诸多学科的知识，在组织管理实践中来解释组织中人的行为的学科。也就是说组织行为学具有以上这些学科的一些特点，由于组织行为学是多种学科相融的产物，所以它同时具有原有学科所不具备的一些新的特点。

（二）两重性

组织行为学是一门具有两重性的学科。它既具有与组织中人的行为生物性特征相联系、反映人的行为一般规律的属性，即自然属性，又具有反映人的社会活动规律的社会属性，即阶级性。这种两重性来自三个方面：一是来自学科的多样性；二是来自组织行为学的研究对象——人本身的两重性，即自然性和社会性；三是来自管理的两重性，即自然属性和社会属性。

（三）实用性

组织行为学相对于心理学、社会学、人类学等理论性学科来说，属于应用性学科，这些学科是组织行为学的理论基础。在研究和掌握了组织中人的行为规律性后，还要进一步研究评价和分析人的行为的方法，掌握保持积极行为、改变消极行为的技术，目的是紧密联系组织管理者的工作实际，提高他们的工作能力，改善组织的工作绩效，所以说组织行为学是一门实用性学科。

五、学习组织行为学的原则和方法

“工欲善其事，必先利其器”，进行任何研究都必须掌握一定的原则和方法。同其他

学科一样，组织行为学也有其自身的研究原则和方法，学科的发展也就是研究方法的不断发展和进步。

（一）研究组织行为学的原则

1. 理论联系实际原则

贯彻理论联系实际原则，就是从组织管理实践活动中总结和概括组织行为学的基本理论、程序和方法，来指导组织员工的实际行动，坚持在实践中检验、丰富和发展组织行为学理论，找到一条既符合我国国情，又能和国际接轨的行之有效的途径，建立中国特色的组织行为学。

2. 客观性原则

坚持客观性原则，就是要密切联系组织管理活动的实际情况，依据人们可以观察并加以检验的客观事实，客观、全面地分析社会主义市场经济条件下组织行为学的特点，揭示组织行为的产生、发展及变化规律。不能凭主观臆测，把组织行为学当作脱离客观存在的抽象理论，想当然地进行逻辑推理，这就需要广泛地运用市场调查，掌握第一手资料，或对成功的组织管理案例进行分析，总结经验，指导实践活动。

3. 联系性原则

联系性原则又称系统性原则，即研究者要把组织中人的行为和心理活动放在一定的系统中进行研究。因为任何心理和行为的产生和发展都会受到环境中各种因素的影响和制约，此外还会受到内部生理和心理的子系统的影响。联系性原则要求研究者要善于对人的行为进行综合考察，把几个不同的系统对人的影响联系起来考察，以联系的观点分析人的行为现象，认识人的全貌。

4. 发展性原则

研究者要以动态的观点来分析和研究人的行为。人的行为在不断地发展变化。发展性原则要求研究者要依据客观事物的发展变化来分析研究组织中人的行为规律，切不可用僵化、静止的观点去研究动态中的行为现象。

（二）研究组织行为学的方法

常用的组织行为学的研究方法包括观察法、问卷调查法、访谈法、个案研究法、实验法、测量法等。

1. 观察法

观察法是指研究者通过感官有目的、有计划地观察他人的行为，并把观察结果按时间顺序做系统记录的研究方法。

观察法的优点在于简便、易行，可涉及相当广泛的内容，且观察材料更接近于现实生活。其缺陷在于只能反映表面现象，难以揭示现象背后的本质或因果规律。因此，观察法最好与其他方法结合使用。观察法是科学研究中最普遍、最方便使用的研究方法，也是组织行为学的一种最基本的研究方法。

2. 问卷调查法

问卷调查法是通过书面形式，以严格设计的行为测量项目或题目，向研究对象收集研究资料和数据的一种方法。问卷调查法主要采用问卷方式，进行量化测定。问卷调查需要有明确的研究目的，必须根据研究的理论框架和行为量表及问卷设计的原则进行严格的设计和编制。问卷调查适用的研究问题很广泛，可以系统地了解员工的满意度、基本需要、学习和工作行为、群体行为、领导行为、工作价值观和态度等。问卷调查法是组织行为学研究中运用最为广泛的方法之一。

问卷调查法的优点是能同时进行团体调查，可以在较短的时间内取得广泛的材料，并使结果达到数量化。

3. 访谈法

访谈法是研究者事先拟订一定的问题同被试者进行谈话，以了解其行为状态的方法。访谈法可采取的形式是多样的，一般来讲主要从以下几个层面划分类别。

按照研究者对访谈结构的控制程度分为三种类型，即结构式访谈、无结构式访谈和半结构式访谈。在结构式访谈中，研究者根据事先设计好的、有固定结构的提纲进行提问，选择访谈对象的标准和方法、所提问题的内容和顺序以及记录方式都标准化了，而且研究者对访谈的走向和步骤起主导作用。与此相反，无结构式访谈事先没有拟订好固定的访谈问题，访谈形式灵活，研究者只是起辅助作用，鼓励和激发访谈对象谈论认为重要的问题、发表自己的看法，了解他们使用的概念和语言表达方式。而在半结构式访谈中，研究者虽然对访谈结构有一定控制，但允许访谈对象积极主动地参与，研究者可以将事先拟订的访谈提纲根据情况随机灵活地进行调整。对于质的研究来说，在研究初期都运用无结构式访谈了解被研究者关注的问题和思考问题的方式，随着研究的深入，逐渐进行半结构式访谈，重点针对前面访谈中出现的重要问题和尚存疑问进行提问和追问。

访谈法根据正式程度可以分为正规式访谈和非正规式访谈。正规式访谈就是双方事先约定好时间、地点，就一定问题进行交谈，这种形式有利于研究者较为深入和细致地获得资料。非正规式访谈是研究者根据研究对象日常生活的安排，在与对方一起参加活动时根据当时情景自然地交谈，这种形式比较自然、真实和灵活。二者交叉使用更加有效。

根据被访谈者的人数可以将访谈分为个别访谈和集体访谈。个别访谈是在一名访谈者和一名被访谈者之间进行的；集体访谈是在 1 ~ 3 名访谈者与 10 名左右的被访谈者之间进行的访谈。

访谈的形式多种多样，研究者要根据研究的具体需要灵活地综合运用，做到扬长避短。

4. 个案研究法

个案研究法也称案例法，是对情境和情境中人们的行为的集中考察。为了理解和解释一些复杂行为，在缺少经验和理论指导的情况下，个案研究法应运而生。个案研究法给研究者提供了一个更为开阔的视角，适用于很多组织。

个案研究法有三个显著的特征：第一，研究者能让正在被研究的因素随着自身发展引导研究，并且不局限于检验形成的假设；第二，个案研究是研究者试图获取充分的信息来对研究情境进行的强烈定性和解释；第三，个案研究检验一个研究者统合多元化信息并在此基础上作出综合解释的能力。如果研究者对这三个特征了然于心，那么个案研究就能成为分析组织行为的有效方法。

5. 实验法

实验法是指研究者有目的地在严格控制的环境中或创设一定的环境诱发被研究者产生某种行为特征，从而进行针对性研究的方法。

实验法分为实验室实验法和现场实验法。实验室实验是在人为制造的实验室环境中进行的。其特点是精确，但也因此失去了一定的真实性和普遍性，因为现实中很少有像实验室那样的环境。现场实验是在真实的组织环境中进行的。例如，要了解照明度对生产的影响，可安排两个同样条件的车间在不同的照明光线下生产，比较生产率。现场实验是最为有效的研究组织行为学的方法，所得出的结论也最具普遍性意义，但是花费较高。

6. 测量法

测量法是指采用标准化的心理测验量表或精密的测量仪器测量被研究者的有关行为特征和心理品质的研究方法。能力测验、人格测验、人才测评等，都是组织行为学中常用的测量法。

运用测量法需要使用标准化的测验工具，这些用文字或图形等表达内容的测验工具称为量表。在研究组织行为学的过程中需要采用许多心理学量表。测量法在时间上和花费上都比较经济。通常情况下，测试结果还可用于探求个体、群体和组织行为之间的关系。

第二部分　组织行为学演变

一、科学管理理论

19 世纪末 20 世纪初，管理才真正成为一门科学，这一时期被称为科学管理时期，其主要代表人物是弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）。1911 年泰勒出版《科学管理原理》一书，这标志着管理学作为一门独立学科的诞生，因此泰勒被人称为“科学管理之父”。从根源上讲，泰勒是组织行为学先驱者中最重要的一位。这一时期也是大工业快速发展的阶段，人们关注的是生产效率。

（一）科学管理理论的主要内容

泰勒的科学管理理论主要内容有以下几个方面：

1. 工作定额原理

科学管理的中心问题是提高效率，而提高效率的首要问题是如何合理安排日工作量。

要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓工作定额原理。

2. 标准化

要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓标准化原理。泰勒认为，必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配，机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法，他把这归为管理当局的首要职责。

3. 差别计件工资制

为了鼓励工人努力工作，泰勒提出采取刺激性工资报酬制度——差别计件工资制。所谓差别计件工资制，就是按照工人完成其定额的情况而采取不同的工资率。

泰勒认为，工人消极怠工的一个重要原因是报酬制度不合理，多劳不一定多得。因此，他提出了一种新的报酬制度——差别计件工资制。如果工人达到或超过了劳动定额，按“高”工资率付酬，为正常工资率的 120%，不仅超额部分而且定额内的工作量也以此计酬；如果完不成定额，则按“低”工资率付酬，为正常工资率的 80%。泰勒还认为，工资的支付对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现和工作量而不是根据工作类别来支付工资。这样既能克服消极怠工现象，又有利于提高工人的劳动积极性。

4. 计划职能和执行职能相分离

泰勒主张把计划职能与执行职能分开，计划职能相当于管理职能，执行职能是指实际操作。在过去，工人们使用什么工具，如何操作，都是由工人根据经验和习惯来决定的，而泰勒认为，应该建立专门的计划部门，专门进行标准化研究，制定标准，下达任务，工人按计划生产。

5. 实行职能组织制

在对工人的管理方面，泰勒提出一种“职能组织制”，即将管理工作划分为许多的小的管理职能，使所有的管理人员尽可能分担较少的管理职能，每个管理人员在其职能范围内有权监督和指导工人的工作。这样工人将不止有一个上司，而是拥有多个上司。

6. 在管理上实行例外原则

所谓例外原则，就是企业的高层管理者只集中精力处理组织中的重大经营决策问题，把那些经常出现、重复出现的“例行问题”的解决办法制度化、标准化，交给下级人员去处理。贯彻这一原则，有利于减轻组织中高层管理者的日常工作事务，使他们能集中精力进行组织的重大问题的决策与控制。

7. 科学挑选“第一流的工人”

泰勒认为，为了提高劳动生产率，必须为工作选择“第一流的工人”。泰勒认为，那种能够工作而又不想工作的人不能成为“第一流的工人”，他也曾试图阐明，每种类型的

工人都能找到某些工作使其成为“第一流的工人”。泰勒关于“第一流的工人”的要求包括：“第一流的工人”必须是有能力做“第一流工作的人”；“第一流的工人”必须愿意工作，而不是被强迫去做某种工作；一般的工人可以被培训为“第一流的工人”；“第一流的工人”必须干“第一流的工作”，做到能力与工作相适应。

8. 两方面的精神革命

泰勒认为，实施科学管理的核心问题，就是要求管理人员和工人双方在精神上和思想上进行一个彻底的变革。1912 年，泰勒在美国众议院特别委员会所作的证词中强调指出：科学管理是一场重大的精神变革。他要求工厂的工人树立对工作、对伙伴、对雇主负责任的观念，同时也要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同伙、对工人以及对一切日常问题的态度，增强责任观念。通过这种精神变革，可使管理人员和工人双方都把注意力从盈利的分配上转移到增加盈利上来。

（二）对科学管理理论的评价

科学管理理论最大的贡献在于：提倡在管理中运用科学方法，用调查研究和科学知识替代个人的判断、意见和经验，开创性地提出了时间与动作的研究和差别计件工资等方法。

科学管理理论局限性在于：涉及范围狭小，主要是针对高强度劳动组织，未涉及销售财务等方面；忽略了企业员工交往、感情、态度等因素，把人看作孤立的人；把工人看作机器，剥夺了员工参与管理工作的机会；仅仅把人看成了“经济人”，即人的一切行为都出于经济动机。

二、古典组织理论

科学管理理论着重于提高生产效率，而古典组织理论重心则是组织的合理化，涉及整个企业管理者在组织中的作用，更加抽象、复杂。

（一）管理的一般原则

亨利·法约尔（Henri Fayol）作为采矿工程师进入法国一家矿业公司，拥有大企业的管理经验。1916 年，法约尔发表了著名的管理著作《工业管理与一般管理》，书中提出了 14 项管理原则，还对管理下了一个明确的定义：管理就是实行计划、组织、指挥、协调、控制，这也被称为管理的五大要素，如图 1–2 所示。

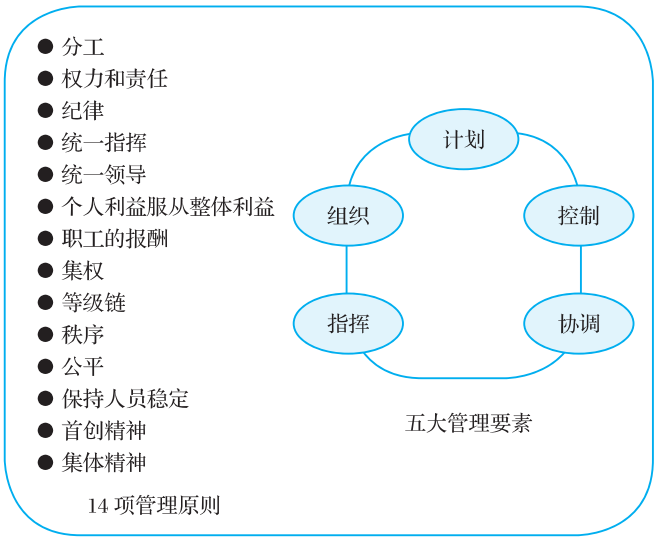


图 1–2　法约尔的 14 项管理原则和五大管理要素

（二）官僚组织体系

被称为“组织理论之父”的德国社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）在 1911 年明确而系统地提出了理想的官僚组织理论。这种理想的组织形式应具有以下特点：

（1）明确的分工。

（2）等级原则。

（3）正式的规章制度。

（4）非人格化。

（5）人员的任用和报酬取决于能力、绩效和资历。

（6）管理权与所有权分离。

韦伯认为这种理想的官僚组织在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织。

（三）古典组织理论的局限性

古典组织理论的缺陷在于仍把职工看作“经济人”，强调独裁式管理，把组织看成封闭系统，很少考虑外部环境。

三、人际关系学说

人际关系学说从 20 世纪 30 年代乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）的霍桑实验开始，到 1949 年在美国芝加哥讨论会上第一次提出行为科学的概念为止。美国哈佛大学心理学教授梅奥通过霍桑实验发现工人不是只受金钱刺激的“经济人”，个人的态度在决定其行为方面起重要作用。

（一）霍桑实验

在行为科学的发展史中，霍桑实验被称为里程碑式的实验。霍桑实验是在制造电话交换机的美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的一系列心理学研究的总称。霍桑工厂当时有 25 000 名工人，有完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但是工人的不满情绪较高，生产效率很低，因此实验的目的是研究工作环境的物质条件与产量的关系，以发现提高劳动生产率的途径。

霍桑实验从 1924 年开始，一直持续到 1932 年，历时 8 年之久。实验共分为四个部分：照明实验、继电器装配小组实验、访谈实验和接线板装配工实验。

霍桑实验对管理理论有相当的贡献，它让工人了解自己不只是机械的延伸；它引发产业界与学术界采取一系列的相关措施与做研究；它替管理学开了一扇通往社会科学领域的门；它同时令研究者认识到实地调查不能与标的物太接近，否则会影响实验的结果（即霍桑效应，Hawthorne effect），经营者要对管理的人性社会面与行为面要做更深入的了解。

（二）人际关系学说的主要内容

在总结霍桑实验研究成果的基础上，梅奥于 1933 年出版了《工业文明中的人的问题》

一书，提出了与古典管理理论不同的新的管理理论——人际关系理论。这一理论的主要内容有以下几个方面：

1. 工人是“社会人”

在此之前，西方社会流行的观点是把劳动者看成“经济人”，认为金钱是刺激劳动者积极性的唯一动力。梅奥则认为，人是“社会人”，影响人的工作积极性的因素，除物质条件外，还有社会、心理等方面的因素，如安全感、归属感、相互尊重和友情，这些因素对人的积极性有极大的影响。

2. 企业中存在非正式组织

正式组织是为了实现企业目标而规定成员之间职责范围的一种结构。而企业成员在共同的工作中，必然相互间发生关系，由此而形成人们之间的共同感情，进而构成一个体系，称为非正式组织。非正式组织的存在对企业有利有弊。作为管理者，要认识非正式组织存在的作用，搞好成员之间的沟通和协作，充分发挥非正式组织的积极作用。

3. 生产效率的提高主要取决于职工的工作态度和他与周围人的关系

梅奥认为，提高生产效率的主要途径是提高职工的满意度，即职工对社会因素，特别是人群关系的满意程度，如自己的工作能否被社会、上级和同事认可等。如果满意度高，生产效率就高。管理者要善于提高职工的士气，处理好人际关系。

4. 新型领导能力在于提高工人的满意度

梅奥提出，领导者在了解人们合乎逻辑的行为时，还需了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和与职工沟通意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要平衡。实验的结果证明，新型的领导能力在于通过对职工心理需求的满足来达到提高劳动生产率和工作效率的目的。

四、行为科学阶段

行为学说是在人际关系学说的基础上发展起来的，该学说认为，管理中最重要的因素是对人的管理，要充分研究人、尊重人、关心人、满足人的需要，以调动其积极性，并充分创造出一种能使下级充分发挥力量的工作环境，在此基础上指导他们的工作。对这一学说的理论起到重大作用的是美国心理学家马斯洛的“需要层次论”，该理论认为，人的行为动机首先来自基本需要，当基本需要得到一定程度的满足后，又会激发更高层次的需要。

该理论的特点如下：

（1）从单纯强调情感的因素、搞好人与人之间关系转向探讨人类行为的规律，提倡要善于用人，进行人力资源开发。

（2）强调个人目标与组织目标的一致性。注重改变组织和工作设计，是工作本身满足人的需求。

（3）认为传统组织关系结构和关系容易造成紧张气氛，对组织各层级员工有不利影响，管理者应由监督变为引导。

20 世纪 70 年代以来，人们把行为科学关于组织方向的理论研究成为“组织行为学”。

现代管理已经由原来的以“事”为中心发展到以“人”为中心，由原来对“纪律”的研究发展到对人的“行为”的研究，由原来的“监督”管理，发展到“激励”管理。

五、积极组织行为学

积极组织行为学（positive organization behavior）的理论基础源于积极心理学的研究成果。20 世纪 90 年代，有关积极心理学的研究成果大量涌现。积极组织行为学由弗富德·鲁森斯（Fred Luthans）于 2002 年正式提出，鲁森斯将积极组织行为学定义为“提高工作绩效，对心智能力测量、开发及有效的管理，并以员工的积极活力为导向的应用学科”。积极组织行为学应用于管理实践，对管理者和员工进行开发、训练，最终实现提高组织绩效的目标。

积极组织行为学的研究范畴涉及 6 个方面，即自我效能感（self-efficacy）、希望（hope）、乐观（optimism）、主观幸福感（subjective well-being）、情商（emotional quotient）和复原力（resilience）。

（一）自我效能感

自我效能感的概念来源于阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura）的社会学习理论。根据社会学习理论的观点，人对自我信念的强度决定了他们所做的选择、抱负、付出多大努力在特定任务上，以及面对困难挫折时能够坚持多久。通常人们害怕并逃避他们认为自己难以应付的威胁性情境，而当他们判断自己能够成功处理威胁不大的情境时，他们的行为就会非常果断，这种对自我完成某项任务能力的判断就是“自我效能”。研究表明，高自我效能常常伴随着高绩效表现。高绩效者的特征也正是非常自信并真正投入工作，无论何时都要完成任务，坚韧不拔，百折不挠，有积极的自我意识，不屈服于压力和倦怠。

（二）希望

C.R. 斯奈德（Snyder C. R.）建构了希望理论，他认为希望就是个人对于目标能够实现的所有察觉，是一种目标导向的认知过程。希望不仅指对个人目标所能达到的决心，还有对达成目标途径的信念。希望理论由两大因素决定，即路径和意志力，而高希望的人更容易成就目标。

（三）乐观

乐观是对未来一种积极的因果归因或者结果预期。乐观依赖于类似意志力的预期来达成目标，但是路径的因素并不明显。研究表明，乐观与管理者和员工需要的一些特性（如幸福感、坚持、成就和健康）显著相关。

（四）主观幸福感

主观幸福感是根据主体自定的标准对自己生活状况的一种主观上的整体评估，它与人的情绪、情感，以及对生活满意度的认识评估有关。拥有高幸福感的人更倾向于积极生活。

（五）情商

情绪即情绪智力，又称情绪能力（emotional literacy）或情绪智商，起源于霍华德·加德纳（Howard Gardner）于1983年提出的多元智力结构理论，该理论认为情商是个人智力和社会智力的混合体。而正式确立情商EQ地位的则是丹尼尔·戈尔曼（Daniel Coleman），他将情商推向了实践，他认为情商包括自我知觉、自律、自我激励、同情心和社会技巧五种能力。

过去集权式、高压式的管理已经逐渐瓦解，取而代之的是团队合作和坦诚沟通，高情商可以帮我们妥善处理各种分歧，进而实现工作目标。

（六）复原力

复原力是指具有从逆境、不确定、失败，以及从无法拒绝的变革中复原的能力。拥有这种能力的人在面对种种困境的时候，依然能够表现良好，坚持下去，不仅不会被挫折击倒，而且还可以在挫折和逆境中茁壮成长，并且在复原的过程中找到他们生命的意义和价值，一般还拥有抗拒逆境与正向建构未来的能力。复原力有三个认识因素：一是具有对事实的忍耐力；二是有坚定的信念，可以从鉴定的价值观上获得力量；三是具有随时准备和适应重大改变的能力。

在个人开发复原力的过程中，社会性支持网络与无条件的接纳、发现生命的意义、社交技巧与解决问题的技能、自尊及幽默感、理性思维和积极情绪的培养这六个环节够成建立复原力的有效工具。

积极组织行为学通过提倡培养和提高工作生活质量，关注工作生活意义，在提高个体与组织绩效的同时，还可以帮助个体减少病状的发生频率，代表着组织行为领域研究发展的新趋势。

六、组织行为学在中国的发展

在我国，人们对组织行为学这个名称比较生疏，往往使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。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，引起了管理学、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（现改组为工业和信息化部）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做了介绍。

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（以下简称筹委会）。筹委会经过5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。

总结我国行为科学发展的历程，其发展表现出下述几个特点。

（1）中国行为科学学会从筹备的第一天起就明确提出，中国行为科学必须在马克思主义和毛泽东思想的指导下，为建立适合我国国情、具有中国特色的行为科学而努力。在对待国外行为科学的理论和研究上，贯彻“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针。

（2）行为科学学术组织正在稳步发展壮大。

（3）形成了一支理论与实践相结合的研究队伍。

（4）行为科学研究工作正在经历着一个不断扩大和深入的过程。

（5）开展了广泛的科学普及工作。

第三部分 人性假设分析

人性假设是指管理者对被管理者的劳动态度、工作目的、工作原因等的基本估计以及用什么方法激励被管理者的基本看法。人性假设属于管理人员世界观的一个组成部分。不同的人性假设反映了管理活动中对人性看法的多样性和复杂性。各种管理人员以他们对人性的假设为依据，用不同的方式来组织、控制和激励被管理者。接受某种人性假设的管理人员会倾向于用某种方式来管理。

一、西方的人性假设理论

众所周知，每一种管理理论的提出都是建立在一定的人性假设基础之上的。美国管理大师道格拉斯·麦格雷戈（Douglas M.Mc Gregor）说：“在每一个管理决策或每一项管理措施的背后，都一定会有某些关于人性本质以及人性行为的假定。”

（一）X 理论

1957 年，麦格雷戈在美国《管理评论》上发表《企业的人性方面》一文，将企业内的人性假设总结为“X 理论”和“Y 理论”两种基本模式。麦格雷戈将科学管理理论的观点称为“X 理论”。

1. X 理论关于人性假设的基本观点

麦格雷戈把传统的管理观点称为 X 理论，其主要内容包括：

（1）大多数人趋于懒惰，尽可能地逃避工作。

（2）大多数人缺乏雄心壮志，不喜欢担负责任。

（3）大多数人以自我为中心，忽视组织目标。

（4）大多数人缺乏理智，不能克制自己，很容易受别人影响。

（5）大多数人都是从经济利益出发选择工作的。

（6）人群大致分为两类，多数人符合上述假设，少数人不符合上述假设，不符合上述假设的这部分人应当担负起管理的责任。

2. X 理论的管理思想与策略

根据 X 理论关于人性的假设，组织管理者的思想与策略如下：

（1）任何一个组织绩效的低落都是由人的本性所致。

（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恢复到集权化管理。

（3）由 X 理论推论出一项组织的基本原则——阶梯原则，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。

由此可见，这是一种“胡萝卜加大棒”的管理方式：一方面靠金钱的收买与刺激，另一方面靠严密的控制、监督和惩罚迫使其为组织目标努力。麦格雷戈认为，在人们的生活还不够丰裕的情况下，“胡萝卜加大棒”的管理方法是有效的；但是当人们达到了丰裕的生活水平时，这种管理方法就无效了。

3. 对 X 理论人性假设的简评

X 理论是静止地看人，有很大的局限性，但是这种理论含有科学的成分，改变了当时放任自流的管理状态，促进了科学管理体制的建立，提高了劳动生产率。目前，X 理论在一些中小企业管理中仍然适用。

（二）Y 理论

麦格雷戈认为，随着社会的进步和人类自身的发展，管理工作不应该只建立在对较低层次的需要（如生理的需要、安全的需要等）的基础上，而应充分考虑员工各种较高层次的需要，如感情和归属的需要、地位和受人尊重的需要、自我实现的需要等。基于对人的本性和行为动机更为恰当的认识，麦格雷戈又提出了“Y 理论”。

1. Y 理论人性假设的基本观点

麦格雷戈在对人的特性和人的行为动机认识的基础上又提出了 Y 理论，其主要内容包括以下几点：

（1）一般人并非天生就不喜欢工作。工作毕竟是人获得满足的基本方式，而且工作中体力和脑力的消耗就像游戏和休息一样自然。工作可能是一种满足，因而人们自愿去执行；也可能是一种惩罚，因而只要可能就想逃避。具体怎样看待工作要视环境而定。

（2）人为了完成任务，能够自我督导、自我控制。外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织的目标而努力的唯一方法，它甚至对人是一种威胁和阻碍，并使人成熟的脚步放慢。

（3）人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是没有矛盾的。如果给人提供适当的机会，人就能将个人目标和组织目标统一起来。

（4）一般人在适当条件下，不仅学会了接受职责，还学会了谋求职责。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果而不是人的本性。

（5）大多数人在解决组织困难问题时都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造力。

（6）在现代工业生活中，一般人的智慧潜能只是部分得到了发挥。

2. Y 理论管理思想与策略

根据 Y 理论的假设，组织管理者的思想与策略如下：

（1）任何一个组织绩效的低落都应归于管理。

（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恢复到参与式管理。

（3）由 Y 理论推论出一项组织的基本原则——融合原则，即创造一种环境使组织中的员工既能达成个人目标，又能努力促成组织的成功。

（4）从 Y 理论出发，强调要同时兼顾组织的需要与个人需要。

3. 对 Y 理论人性假设理论的简评

X 理论是静止地看人，而 Y 理论则是以动态的观点来看人，对人性的假设有其积极的一面，它为组织管理者提供了一种对于人的乐观主义的看法，而这种乐观主义的看法对争取职工的协作和支持是必需的。但是，麦格雷戈只看到了问题的一面，固然不能说所有的人天生就是懒惰而不愿负责任的。但在现实生活中有些人确实是懒惰而不愿负责任的，对于这些人，应用 Y 理论进行管理难免会失败。而且要发展和实现人的智慧潜能，就必须有合适的工作环境，但这种合适的工作环境并不是经常有的，要创造出这样一种环境来，成本往往太高。所以 Y 理论也并不是普遍适用的。

（三）超 Y 理论

约翰·J. 莫尔斯（John J.Morse）和杰伊·W. 洛希（Jay W. Lorsch）于 1970 年发表了《超 Y 理论》一文，提出了超 Y 理论。超 Y 理论从权变理论的观点出发，认为 X 理论并不一定是毫无用处，Y 理论也不是普遍适用，应针对不同的情况，将任务、组织、人员做最佳的配合，以激励工作人员做出有效的工作成绩。

1. 超 Y 理论关于人性假设的基本观点

（1）人们带着各式各样的需要和动机来到工作单位，但主要的需要是取得胜任感。

（2）取得胜任感的动机尽管人人都有，但不同的人可以用不同的方式来实现，这取决于这种需要同一个人的其他需要的力量的相互作用。

（3）如果任务和组织相适合，胜任感的动机极可能得到实现。

（4）即使胜任感得到实现，它仍继续起激励作用，一个目标达成后，一个新的、更高的目标就树立起来了。

2. 超 Y 理论管理思想与策略

根据超 Y 理论的假设，组织管理者的思想与策略可以概括为如下几个方面。

（1）设法把工作、组织和人密切配合起来，使特定的工作由适合的组织与适合的人员来承担。

（2）先应从对工作任务的确知和对工作目标的了解等方面来考虑，然后决定管理阶层的划分、工作的分派、酬劳和管理制度的安排。

（3）合理确定训练计划和选择适宜的管理方式，使组织更妥当地配合工作与人员，这样能够产生较高的工作效率和较高的胜任感的激励。

（4）各种管理理论，不论是传统的还是现代的，均有其可用之处，在实践工作中选择哪种管理理论主要应由工作性质、职工对象而定。

3. 对超 Y 理论人性假设理论的简评

目前，超 Y 理论很受西方一些组织管理学者的推崇，人们对它的评价很高。它虽然含有辩证法的因素，但是只强调特殊性而忽视普遍性，难以摆脱形而上学和历史唯心主义的局限。

（四）沙因的人性假设理论

美国著名的管理心理学家埃德加·H. 沙因（Edgar H.Schein）于 1965 年出版了《组织心理学》，他认为，“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设的提出各自反映了其时代背景，适用于一定的场合，但人的工作动机极其复杂，不能简单地归为某一种。鉴于此，他提出了“复杂人”假设，认为人的工作动机不但是复杂的，而且是多变的，因时、因地而异。

1. 经济人假设

经济人又称唯利人，起源于享乐主义哲学和亚当·斯密（Adam Smith）的关于劳动交换的理论。经济人假设认为，人的行为动机在于经济诱因，都是为了追求自身的最大经济利益。以泰勒为代表的科学管理理论就是经济人假设的典型代表。

2. 社会人假设

社会人假设是在霍桑实验的基础上提出来的。梅奥把重视社会需要和自我尊重需要而轻视物质需要与经济利益的人称为社会人。社会人也称社交人。社会人假设的理论基础就是梅奥的人际关系学说。

3. 复杂人假设

受权变理论的影响，沙因在对前三种人性假设进行回顾和总结的基础上，提出了一种新的人性假设，即复杂人假设。该假设与 20 世纪 60 年代末 70 年代初由莫尔斯和洛尔施提出的应变理论，以及超 Y 理论都有很大的相似性。

4. 自我实现人假设

自我实现人也称自动人。自我实现人假设认为，人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。沙因在总结了马斯洛、麦格雷戈等人所倡导的人性观后，提出了自我实现人的人性假设，并认为这种假设与麦格雷戈的 Y 理论中的人性假设是一致的。

这四种不同的人性假设反映了管理活动中对人性看法的多样性和复杂性，具有一定的代表性和实际意义。经济人、社会人、复杂人和自我实现人四种人性假设的观点、管理思想与策略及对人类社会做出的贡献和局限如表 1–9 所示。

表1-9 经济人、社会人、复杂人和自我实现人假设理论

假设理论	基本观点	管理思想与策略	简评
经济人假设	● 员工基本上都是受经济性刺激物激励的，不管是什么事，只要能够提供最大的经济利益，他们就会去干。 ● 因为经济性刺激物是在组织控制之下的，所以员工的本质是一种被动的因素，要受组织的左右、驱使和控制。 ● 感情是非理性的，必须加以防范，以免干扰人们对自己利害的理性权衡。 ● 组织能够而且必须按照能中和并控制住人们感情的方式来设计，也就是要控制住人们那些无法预计的品质	● 组织是用经济性奖酬来获取员工劳务与服从的。 ● 管理的重点在于提高劳动生产率，完成生产任务，而对人们的感情和士气方面应负的责任是次要的。 ● 如果职工工作效率低、情绪低落，解决的办法就是重新审查组织的奖酬刺激方案，并加以改变	● 经济人假设把人看成非理性、天生懒惰、不喜欢工作的人——自然人，抹杀了人的社会性。 ● 经济人假设把金钱当成一种主要的激励工具，把惩罚看作有效的管理手段，否认了人的主动性、自觉性、创造性和责任心，其后果就是“多给钱多干，少给钱少干，不给钱不干”的一切向“钱”看的消极后果。 ● 把管理者与被管理者绝对对立起来，反对工人参与管理，否认工人在生产中的地位和作用
社会人假设	● 人的行为动机不只是追求金钱和物质，而是人的全部社会需求。 ● 科技的发展及工作合理化的结果，使工作本身失去了乐趣和意义，人们便从工作的社会关系中寻求乐趣和意义。 ● 工人对同事之间的社会影响力要比组织所给予的经济报酬更为重要。 ● 工人的工作效率随上级满足他们社会需求的程度而变化	● 管理者不应只注意完成生产任务，还应注意关心人，满足人的需要。 ● 管理者不仅要注意对下属的指导和监控，还应重视员工间的人际关系，要培养和形成员工的归属感和集体感。 ● 在奖励方式上，不仅要考虑个人奖励，还应提倡集体奖励。 ● 管理者不仅限于计划、组织和控制，还应该注意上下沟通。 ● 实行参与式管理，吸引职工在不同程度上参与企业决策制定	● 关心和重视员工的个人与社交需要，并使之建立起这些需要将会得到满足的期望，有助于员工对组织保持忠诚，努力工作。但是，社会人假设并没能改变资本主义社会的雇佣关系、剥削关系，假设中的人际关系并未改变资本主义生产关系。

表 1-9（续）

假设理论	基本观点	管理思想与策略	简评
复杂人假设	● 人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。 ● 人在同一时间内有各种需要和动机，这些需要和动机会发生相互作用并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式。 ● 人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因此会不断产生新的需要和动机。 ● 一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要。 ● 人的需要不同，能力各异，对同一管理模式会有不同反应。 ● 没有一套适用于任何时代、任何组织和任何个人的普遍的、行之有效的方法	● 管理者应注意采取不同的组织形式，以提高管理效率。 ● 组织形式必须适应工作性质和职工的复杂的动机模式。 ● 管理者应根据企业的实际情况采取弹性、应变的领导方式，而不能简单化、一般化。 ● 管理者应善于发现员工的需要、动机、能力和个性上的差异，因人、因事、因地制宜地采取灵活多样的管理方式和奖励方式	● 复杂人假设承认了人的个性差异，强调采取因人而异、灵活多变的管理方式，包含辩证法的思想。 ● 强调管理策略的核心是领导、管理、组织方式和方法的灵活性和变化性，即权变。 ● 从一定意义上说，支持前三种人性假设及相应管理策略研究的，基本上都支持复杂人假设的基本观点和管理策略。 ● 过分强调人的个性、特殊性，在某种程度上忽视了人的共性、普遍性，其结果片面强调了管理措施的灵活性、应变性，而否定了管理的普遍性和一般规律，不利于管理组织和管理制度的相对稳定。
自我实现人假设	● 人具有寻求最大限度地利用自己的才能与资源的需要，即自我实现的需要。 ● 厌恶工作并非人的天性，相反个人总是追求在工作中变得成熟起来。 ● 人主要由自己来激励和控制，外部施加的刺激与控制很可能对人是一种威胁，并把人降低到较不成熟的状态中去。 ● 自我实现和使组织的绩效更富成果，这两方面并不一定矛盾，如果给予适当的机会，员工们是会自愿地把他们的个人目标和组织目标结合为一体的。	● 管理重点的转变。管理者要较多地考虑怎样才能使工作本身变得具有内在意义和更高的挑战性。 ● 管理职能的转变。管理者的主要职能是生产环境与条件的设计者与调节者。 ● 奖励方式的转变。只有内在奖励才能满足人们的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动起员工的积极性。 ● 管理方式的转变。自我实现人假设主张下放权限，实行参与式管理，给员工一定的自主权、参与组织决策的实施。	● 自我实现人假设是资本主义高度发展的产物。管理者要采取相应的管理措施，如工作扩大化、工作丰富化等。 ● 从理论上来看，自我实现人的理论基础是错误的。人既不是天生懒惰的，也不是天生勤奋的，人的发展也不是自然成熟的过程。人的发展主要是社会影响，特别是社会关系影响的结果。 ● 要借鉴自我实现人假设中的有益成分。当然，人们在批判自我实现人假设错误观点的同时，也绝不能忽视借鉴其中有益的成分，管理者要相信员工的独立性、创造性。

二、我国古代的人性思想

人性善恶是中国哲学的重大问题，自古以来人们争论不休，可归结为三种观点：性善论、性恶论、性可塑论。

（一）性善论

战国时孟子首先提出人性本善的理论。他认为，人性即人所有异于禽兽的本质属性，具体指“恻隐”“羞恶”“辞让”“是非”等四种道德心理，它们是仁、义、礼、智四德的根始，恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。四德之善是四端之心的扩充和发展。后儒的人性论，虽各具形式，但大多肯定人性中具有为善的心理根据，并赋予无不善的价值规定，以为人性之根本。孟子以为与动物区别开来的人之所以为人者才是人性。这就将人性与人性的一部分（即人的特性、人性的高级部分）等同起来，因而是片面的、错误的。

孟子从性善论出发，强调管理上应施仁政。孟子这种性善论类似于西方行为科学中的以社会人为核心的 Y 理论。

（二）性恶论

战国时荀子首先提出人性本恶的理论。荀子认为，“人性之恶，其善者伪也。”也就是说，人的本性是恶的，而性善则是人为的。人性之所以为恶，就在于人之“有欲”。“人生而有欲，欲而不得，则不能无求；求而无度量界限，则不能不争；争则乱，乱则穷。”因此，荀子主张“养人之欲，给人以求，使欲必不穷于物，物必不屈于欲，两者相持而长。”就是说，要使人的欲望和物资在相互制约中增长。

荀子的性恶论类似于西方行为科学中的 X 理论或经济人理论。荀子主张性恶论，所以其管理原则是“导欲”“节求”“明分”“赏罚”。

在先秦思想家中，商鞅和韩非也主张性恶论，他们都把人看作本质上的经济人，因此在管理上都强调用富贵名利去刺激和调动人的积极性，强调重奖重罚，以实现其管理目标。

（三）可塑论

管子认为应从不同角度对人性进行分析。首先，他指出：“仓廪实则知礼节，衣食足则知荣辱。”人的需要首先是衣食足，其次是知荣辱，再次是知礼节。这有点类似于西方行为学中的需要层次论的思想。其次，管子强调多方面满足人的需要。“民恶忧劳，我佚乐之；民恶贫贱，我富贵之；民恶危坠，我存安之；民恶灭绝，我生育之。”人民的要求得到满足后，就会拥护统治者，甚至为了统治者的利益而牺牲自己，这就叫“予之为取”。因此，管子强调的管理原则是“得人之道，莫如利之”，做到“只见予之形，不见夺之理”。

与管子这些思想相近，西方管理学家沙因提出“复杂人”假设，认为以往的人性假设是不同历史时代的产物，只适合一定的时代和一定的人，与西方行为科学中的超 Y 理论类似。

人作为社会历史的存在物，其思想行为是复杂的，远非上述简单的人性假设所能概括。但正因为有关人性的假设会影响到管理思想与管理方式，作为管理者，必须对人性给以尽可能充分和科学的认识，沿着“经济人—社会人—复杂人—自我实现人”之路探究人性，实施管理。

第四部分　关注组织行为学面临的新问题

在经济全球化的冲击下，各个国家、民族之间经济与文化的交流更加频繁和广泛，这要求组织行为学更加重视跨文化研究。要学会了解不同国家和民族的心理与行为特征，道德规范，跨文化的道德行为问题，尊重不同的价值观，以实现管理的国际化与本土化的有机结合。

一、全球化

全球化至少在两个方面影响管理者的人际交往技能。首先，作为一名管理者，越来越有可能发现自己要承担国外的工作任务，可能要到国外的分公司或合资公司去工作，需要管理一群新的员工，而这些新员工在需要、爱好和态度方面与国内的员工完全不同。其次，即使在本国，管理者也可能发现与自己共事的同事是在不同年代出生和成长起来的人，能够调动自己积极性的因素对他们来说可能就不灵了。

二、劳动力多元化

劳动力多元化是指组织的构成在性别、种族、国籍等方面变得越来越多样化。组织所面临的挑战是通过澄清不同的生活方式、家庭需要和工作风格来使自己适应各种各样的人群。劳动力多元化对管理实践意义重大。管理人员需要从视所有员工为相同的人的态度转变为承认差异，并以能够保证员工稳定和提高生产率的方式对差异作出反应。同时，不要有任何歧视。如果管理得当，多元化会增强组织的创造性和革新精神，通过鼓励不同的观点来改善决策质量；如果管理不当，就有可能导致流动率高、沟通困难和更多的人际冲突。

三、完善顾客服务

很多企业之所以失败，原因在于它的员工不能令顾客感到满意。因此，管理者需要建立一种回应顾客需要的文化。而组织行为学可以提供大量指导原则，帮助管理者建立这样一种文化。在这种文化下，员工友好而礼貌，知识面广，对顾客的需要能迅速作出反应并愿意去做那些令顾客满意的工作。

四、改善人际技能

人际技能对提高管理的有效性非常重要，而组织行为学有助于改善人际技能。例如，组织行为学将阐述如何做一个有效的倾听者、如何选择反馈的适当方式、如何授权、如何创建有效的团队等内容。

五、应对“临时性”

以前的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的短期的变革，现在的情形正好反过来了，长期的不断变革伴随着短期的稳定。管理者和员工所面对的世界是永久的“临时性”的。员工所从事的实际工作处在永久的变化中，所以员工需要不断更新自己的知识和技能以满足新的工作要求。

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。组织行为学能够为人们提供真知灼见，帮助人们更好地理解不断变革中的工作环境，克服变革的阻力，创造一种更好的组织文化，在变革中求发展。

六、激发革新和变革

员工可以成为组织革新和变革的推动力，也可以成为组织发展的绊脚石。管理的任务是刺激员工的创造性，提升他们对变革的容忍度。组织行为学可以为人们提供丰富的观点和技术，帮助人们实现这些目标。

七、提高员工的忠诚度

随着经济体制改革的推进、市场经济的发展，“铁饭碗”被打破，减员增效使一部分人面临下岗失业的命运。从 20 世纪 80 年代开始，为了适应全球性的竞争、不友好的接管、收购、兼并等，许多公司开始摈弃传统的工作稳定性、资历和报酬政策，通过实行整合资源，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、减少管理层级等措施来适应竞争的环境。这些变化导致员工的忠诚度急剧下降。组织行为学所面临的一个严峻的挑战，就是为管理者设计出能够调动忠诚度不同的员工的积极性的方法，同时又维持和提高组织在全球竞争中的能力。

八、改善道德行为

组织成员越来越发现自己面临着道德困境。所谓道德困境，是指这样的情境：他们需要决定什么是正确的行为和错误的行为。例如，如果他们发现组织中有人做了违法活动时是否应该揭发；他们是否应该发表个人不同的意见；如果他们知道绩效评估的结果能够影响同事是否继续从事某项工作，他们是否应该凭空吹捧自己喜欢的员工；如果有助于自己在组织中晋升的话，他们是否应该允许自己玩弄政治手腕。

九、提高质量和生产率

为了提高质量和生产率，很多管理者推行全面质量管理和企业重整，而这些方案要求员工能广泛参与。全面质量管理对于组织行为学意义重大，因为它要求员工重新思考他们所做的工作，更多地参与工作决策。

管理者应该认识到，任何提高质量和生产率的努力要想成功，都离不开员工的参与。员工将不再只是执行变革的主要力量，而且会越来越主动地参与变革计划的制订过程。组织行为学将为管理者处理这些变革提供重要的启示。