

书名：组织行为学

ISBN：978-7-5647-7618-3

作者：宋洋洋

出版社：电子科技大学出版社

定价：49.80元

前 言

随着我国管理教育的发展和管理实践的需要,组织行为学这门学科得到了越来越多的重视,如何更好地理解 and 把握人在各种工作组织中的行为规律,从而更有效地管理人的行为,提高组织的竞争优势,已成为广大管理者学习、研究和解决的重要课题。

本书分为五大部分,八个项目,系统地阐述了组织行为学的基本原理。第一部分为导论,阐明了组织行为学的基本概念和研究方法,梳理了组织行为学产生和发展的历程;第二部分为组织管理中的个体,从个体心理和行为规律来阐述心理行为与管理之间的联系,同时对于管理中最核心的人的因素,从激励理论方面进行了比较系统的阐述;第三部分为组织中的群体及团队管理,从群体的形成、特征及行为规律、群体冲突等方面阐述了群体心理与行为及管理的关系;第四部分为领导,阐述了领导的概述、影响力的来源及领导的相关理论,并对领导的有效性进行了探讨;第五部分为组织,通过对组织设计、组织结构的介绍,了解组织文化的塑造,并对组织发展改革的规律和理论进行了有益的探索。

本书在每个项目开始都设有知识目标 and 能力目标,对学习中需要达到的知识 and 能力方面进行了设计;在每个任务前都加入了“案例引入”,内容通俗易懂,增加了课程的趣味性,又促进了读者更好地理解 and 掌握每个任务的相关理论;在每个项目后都设有课堂讨论 and 巩固提升的模块,有助于学习者自我检查对教材内容的掌握情况,同时每个项目还设置了实训题目,通过项目实训,提升学生对所学理论知识的掌握 and 实际应用能力。

在本教材的编写过程中,参考了国内外同行的研究成果,得到了电子科技大学出版社的大力支持和帮助,在此一并表示由衷的感谢!

由于编者水平有限,本书难免有疏漏 and 不妥之处,敬请广大同行 and 读者提出宝贵意见。

编者

目 录

CONTENTS

项目一

认识组织行为学

- ◎ 第一节 初识组织行为学 1
- ◎ 第二节 组织行为学的产生与发展 6
- ◎ 第三节 人性假设与管理 17
- 巩固提升 24
- 实训项目 26

项目二

个体差异与管理

- ◎ 第一节 社会认知与偏见 27
- ◎ 第二节 情绪及情绪管理 36
- ◎ 第三节 气质差异与管理 45
- ◎ 第四节 性格差异与管理 53
- ◎ 第五节 能力差异与管理 58
- 巩固提升 65
- 实训项目 69

项目三

激励理论及其应用

- ◎ 第一节 激励概述 70
- ◎ 第二节 内容型激励理论及其应用 73
- ◎ 第三节 过程型激励理论及其应用 79
- ◎ 第四节 行为改造型激励理论及其应用 82
- ◎ 第五节 有效激励 85
- 巩固提升 89
- 实训项目 92

项目四

群体行为与管理

- ◎ 第一节 群体概述 93
- ◎ 第二节 群体行为的规律 96
- ◎ 第三节 群体决策 104
- ◎ 第四节 群体冲突与沟通 108

巩固提升	114
实训项目	116

项目五

组织沟通与冲突

◎ 第一节 组织沟通的基本原理	117
◎ 第二节 有效沟通的障碍与克服	123
◎ 第三节 冲突及冲突过程	128
巩固提升	138
实训项目	142

项目六

领导与组织行为

◎ 第一节 领导概述	143
◎ 第二节 领导理论	146
◎ 第三节 领导的有效性	158
巩固提升	164
实训项目	166

项目七

组织结构与设计

◎ 第一节 组织设计概述	167
◎ 第二节 组织部门化	171
◎ 第三节 组织的类型	175
◎ 第四节 组织职权	181
巩固提升	188
实训项目	191

项目八

组织文化与组织变革

◎ 第一节 组织文化概述	192
◎ 第二节 组织文化的塑造	198
◎ 第三节 组织变革与发展概述	206
◎ 第四节 组织变革的推进	210
巩固提升	217
实训项目	222

参考文献

.....	223
-------	-----

1

CHAPTER

项目一 认识组织行为学

❖ 知识目标

了解组织行为学的研究内容。

了解组织行为学的研究方法、意义及原则。

理解组织行为学的内涵及特征。

理解各种人性假设理论内容及其管理策略。

❖ 能力目标

能根据实际情况,运用人性假设理论解释并尝试解决组织发展中面临的问题。

第一节 初识组织行为学



案例引入

鱼钩勾着了一条大鱼,兴奋地朝鱼线大叫起来:“快!向上拉,我钓着一条大鱼了!”鱼线一听,很不高兴,慢吞吞地说:“什么?是你钓着一条大鱼?”鱼钩忙改口说:“是……是你钓着了一条大鱼。”鱼线开心地朝鱼竿大喊起来:“快!往上拉,我钓着一条大鱼了!”

鱼竿一听,很不满意,懒洋洋地说:“什么?是你钓着一条大鱼?”

鱼线忙改口说:“是……是你钓着了一条大鱼。”鱼竿抖起精神,使劲儿往上一拉,结果,什么也没有,大鱼早挣脱跑啦!

鱼钩、鱼线和鱼竿后悔莫及!

【问题】这个案例给你什么启示?

【分析】一个人的力量是有限的,只有大家团结一心,才会显示出集体的力量和智慧。如果只顾个人利益,忙着和别人争风吃醋、钩心斗角、互不相让,也就失去了成功的机会。对组织来说也是如此,如果内部成员目标不一,各自为利,不但任务完成不了,组织自身也将面临危机,真要到了那时,后悔都来不及了。

一、组织与组织行为

1.组织的内涵

对组织的定义，不同的学者从不同的角度出发对组织进行了各种各样的阐述。结合各种观点，我们认为，组织是具有明确目标，有分工协作及相应组织结构，与内外部环境密切联系的人的集合体。从组织的含义中，总结出组织的特性如下：

第一，组织有一个共同的目标。

第二，组织有分工也有协作。

第三，组织具有一定的权责结构。

第四，组织是与内外部环境相适应的人的集合体。

2.组织行为

组织行为是指人们在作为组织成员时表现出来的，体现在个体、群体和组织三个层面上的行为。

个体行为是指人作为个体表现出来的行为，如人日常工作的行为、学习行为、决策行为等。

群体行为是指作为群体成员整体表现出来的行为，如群体的人际行为、从众行为、冲突行为等。

组织行为是指作为组织成员整体表现出来的行为，如组织的学习、发展，组织变革等。

二、组织行为学的概念

组织行为学是运用系统分析的方法，研究工作组织中人的心理行为的规律，从而提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以增强和提高组织的应变和适应能力，以最终达成组织既定目标的科学。

这个概念包含以下几点内容。

1.组织行为学的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。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进行研究。

2.组织行为学的研究范围是工作组织中人的心理与行为规律

组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为规律，而是指研究工作组织范围内的人的心理与行为的规律。这种组织的范围，包括政府、企业、学校、机关、军队、医院等国家机关、工商企业、社会团体、事业单位等组织。因此组织行为学又可以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。

3.组织行为学的研究方法是系统分析的方法

组织行为学不能孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理和行为，而要运

用系统分析的方法来研究它们。个体就是群体的子系统，而很多的群体又组成一个组织，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。又由于他们都处在社会环境这个更大的系统中，相互联系、相互作用，所以它们又都是社会环境的子系统。

4.组织行为学的研究目的是预测、引导、控制人的行为，以达到组织既定的目标

组织行为学是在掌握一定组织中人的心理和行为规律性的基础上，提高预测、引导、控制人的行为的能力，以实现组织预期的目标，取得最佳的工作绩效。

三、组织行为学与其他学科的关系

与组织行为学相近的学科有行为科学、管理心理学等，为了更好地把握这门学科，将三者进行比较说明。

(一) 组织行为学与行为科学的区别

对于组织行为学与行为科学的异同，长期以来一直存在争论。行为科学的提出，始于1949年芝加哥大学的一次学术讨论会，后经福特基金推动，得到了广泛应用，应用范围也涉及医学、法学、公共行政、外交、教育、管理等领域。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，是一个独立的学科，因此英文中以单数形式进行表述。如1982年美国出版的《管理百科全书》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（和动物）的行为的任何科学。已经公认的学科有心理学、社会人类学和其他学科中类似的观点和方法。”美国的《国际社会科学百科全书》则把行为科学的研究对象局限于人的行为，在内容方面讲得更为具体，包括社会学、人类学（不包括考古学、技术语言学与体质人类学的部分）、心理学（不包括生理心理学）、生物学、经济学、地理学、法学、精神病学和政治科学中有关行为的部分。此外，著名的组织行为学教授罗桑（F·Luthan）把行为科学看成社会学科的一个分支，认为社会学科包括政治学、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。从以上内容可以看出，组织行为学只是行为科学应用的一个领域，是研究组织环境中人的行为的独立学科，重点是研究各类工作组织中人的行为。组织行为学与行为科学虽然密切相关，但其内涵与外延并不相同，特别是在管理学的范畴下，组织行为学的研究更是面向企业管理的特殊要求，这与行为科学追求较普遍意义的研究有着不同，需要区别对待，否则将带来整个组织行为学研究方向的偏差。

(二) 组织行为学与管理心理学的区别与联系

1.组织行为学与管理心理学的区别

组织行为学与管理心理学在诸多方面是相同或一致的，都是边缘学科和应用学科，

很多学者也容易将两者混淆，但它们是存在一些差别的。组织行为学与管理心理学的主要区别在于研究对象的不同，前者的研究对象是组织中人的外在、可观测、可开发的行为，而后者的研究对象是组织中人的心理（包括外在、可观测、可开发的行为，也包括内在的，甚至是不可观测、不可开发的行为，如思维、本能）。由此决定了组织行为学的研究成果更为具体、直观、实用，而管理心理学的研究成果则比较抽象、隐晦和理论化。

2.组织行为学与管理心理学的联系

从组织行为学的发展来看，组织行为学可以看作管理心理学的新发展。组织行为学与管理心理学在研究的目的、对象、内容和理论来源方面是一致的。具体表现在如下几点。

(1) 研究的目的相同。即通过对组织中人的心理与行为的研究，揭示其规律，并以此规律引导个体、群体或组织的行为，达到组织的预期目标。

(2) 研究的内容相近。组织行为学与管理心理学研究的内容构架基本相同，如都包括个体问题、激励问题、领导问题、组织文化与变革问题。

(3) 研究的对象相对一致。组织行为学和管理心理学都把行为与心理作为自己的研究对象。组织行为学在研究一定组织中人的行为特点及其规律时不可避免地会涉及人的心理，管理心理学在研究管理过程中人的心理特点及其规律时又会涉及人的行为。

(4) 理论来源相同相近。虽然组织行为学的理论来源比较宽广，但很多理论来源与管理心理学的理论来源相同，如心理学、社会学、人类学、教育学、生理学。其中心理学是一门主要学科。

四、组织行为学的作用

1.强化人性化管理意识、发掘潜能充分调动人的工作积极性

霍桑实验是组织行为学发展史上的一个经典实验，它告诉我们，员工除了物质需求，还有社会、心理和精神需求，而后者对提高生产效率的作用非常显著。心理学研究表明，人的潜能巨大，对组织来说，充分发掘、调动员工的积极性、主动性和创造性。通过学习和研究组织行为学，我们能够增进对人类本性和行为的了解，认识到通过人性化管理满足员工的社会、心理和精神需求的重要性，还有助于我们掌握相关的激励理论并灵活运用到实际生活、学习、家庭教育和工作中，以调动自己以及周边人的积极性。

2.有助于合理选拔和使用人才，做好职业生涯规划

达到知己知彼和掌握相应的方法是学习和研究组织行为学的重要目标。通过学习和研究相关的人格心理学理论和心理测试，能够帮助自己与他人更好地了解需要、动机、兴趣、理想、信念、世界观、气质、性格和能力。同时，能够帮助我们掌握“人——工作——组织匹配”的理念和方法，有助于我们合理地选拔和使用人才，也有助于我们能够根据组织需要做好个人的职业生涯规划。

3.有助于改善管理沟通，增强团队的凝聚力

组织行为学能够增进我们对个体、群体、团队的性质和特点的认识，帮助我们了解

和掌握人际沟通和组织沟通的理论和技能，帮助我们掌握处理人际冲突的策略和方法，运用正式和非正式渠道改善管理沟通。同时通过学习和研究组织行为学，能够帮助我们了解和掌握高绩效团队的特点和建设方法，以增强团队的凝聚力和战斗力。

4. 有助于提高领导能力和水平

组织行为学能够增进我们对领导素质的了解，提高对领导力和领导理论的认识，运用科学的领导理论和方法，指导对领导风格和行为的选取和改进，进而提高领导能力和水平。同时通过学习和研究组织行为学，能够增进我们对领导者和被领导者的互动关系的认识，可以利用这些知识（如心理契约）来改善领导者和被领导者之间的关系。

5. 有助于促进组织变革和发展

组织行为学能够增进我们对组织、组织设计、组织文化、组织政治、组织变革与发展的特点和规律的认识，这些知识可以帮助我们在组织变革中寻求助力、克服阻力，面对组织变革和发展中的问题，运用组织发展的方法和技术，促进组织的发展。

五、组织行为学的研究方法

1. 观察法

观察法就是用感觉器官（如视觉、听觉、嗅觉）有目的地观察被观察者的行为从而分析其心理活动及行为的方法。

观察法不同于日常生活中那种片断的、随意的观察。它作为一种基本的研究方法，是按一定步骤进行的。首先，观察前，必须明确观察的目的，制订详细的观察计划，选好观察对象、做好各种准备工作；其次，在观察中，必须有选择性和针对性，既要全面了解，又要重点深入，详细记录被观察者的各种行为表现；最后，在观察结束后，必须对所观察到的事实加以认真整理、分析、概括，得出合理的结论。这种方法的最大优点是使用方便，所得材料真实，因而得到广泛的应用。但由于它只能了解到一些表面现象，很难通过这些表面现象去进一步把握其本质特征，所以，实际使用时，还必须与其他方法结合起来，才能取得更好的效果。

2. 实验法

实验法是指在严格控制的环境条件下研究变量间相互关系的方法。实验法又可分为实验室实验和现场实验。实验室实验是在人为制造的实验室环境中进行的，通常研究的变量也是有限制的，其特点是能较明确地反映变量之间的因果关系。但因为现实中很少有实验室那样的环境，所以实验室实验往往会失去一定的真实性和普遍性。现场实验是在自然的组织环境中进行，这种方法较为有效，所得的结论也具有普遍性意义。

3. 调查法

调查法是指根据事先拟定的一系列问题，针对某些相关因素，收集资料并加以分析的方法。这种方法主要是为了了解被调查者对某一事物的看法、感情和满意度。例如，

要了解员工的业余生活情况、员工对工作的满意程度、员工对领导风格的评价以及员工的人际状况等，就可以采用调查法。

较常用的有面谈法和问卷法。面谈法是指研究者通过与被调查者的面对面交谈来探索被调查者心理状态的研究方法；问卷法是指通过使用详细周密设计的问卷，要求调查对象进行回答的调查方法。无论采取何种调查法都必须遵循调查法的一般程序，包括明确具体的调查目的，制订调查方案和调查计划，收集资料，整理分析资料和提出调查报告等。

调查法的优点是能同时进行大样本的群体调查，快速收集大量资料。但调查法不大适于针对具体行为，而且对涉及态度问题的回答未必完全真实。例如，面对面谈话往往会给人增加心理负荷，使人产生防御心理。

4. 心理测验法

这是采用标准化的心理测量表或精密的测验仪器以及各种图表，来测量被试者的有关智力、能力、倾向、兴趣爱好、个性性格和成就需要等心理和行为特征的研究方法。

5. 个案研究法

个案研究法又称案例研究法，它以某一典型个体、群体或单位为研究对象，进行深入、具体的研究并从中找出规律性的东西，再推而广之。这种方法的好处：一是能够尽快地进入情境，二是比起大规模普查来要省时省力，三是得到的信息比较生动、细微、真实，因此是理论联系实际的较好途径。然而，这一方法容易陷入局部状况的详细描述而忽略宏观总体，所以我们在运用个案研究法时必须注意三点：①案例要选准，选择那些剪性强、对于所研究的问题有针对性的典型，而不要选那些极端的、特殊的对象，这样才能保证研究的结果具有用途和意义；②根据对个案的研究结果进行推理时，要实事求是，遇到不同的情况仍需具体问题具体分析，切忌主观武断，以偏概全；③要注意个案与全局的关系，尤其要注意把握各种关系的发展变化状况，以便及时调整研究方案。

【想一想】

你在过往的哪些课程的学习中使用到了上面的方法？是怎样应用的？

第二节 组织行为学的产生与发展



亚当·斯密在《国富论》中，举了著名的制针手工工厂的例子，来说明分工有助于劳动生产力的提高：他指出，扣针的制作可以分为18个工序（抽铁线、拉直、切截、一头磨尖、一头磨平、做圆头、安装圆头、涂白色、包装等）。如果18种工序由一个人完成，一个制针工人，尽他最大的努力，一天能够独立制造出的针也不会超过20枚。但如

果把制造一枚针分成不同的工序，每一道工序由不同的人担任，如第一个人负责抽丝，第二个人拉直，第三个人切断，第四个人削尖……，那时一个制针厂雇佣 10 个人，一天就能制造出 48 000 枚针，相当于每个人每天能制造 4 800 枚，比原来的 20 枚翻了整整 240 倍。这就是专业化分工的高效性！

任何一家企业，从生存盈利角度肯定都是提高效率、多赚钱，所以走向专业化分工是必然趋势。大厂名企的厉害之处，就在于它把个工作切成很多块，细分到不能再细分，每个人终日重复各自负责的某一块领域。

【问题】你怎样看待制针手工工厂对工人的分工？

【分析】上述案例说明，其实在用人大师的眼里，没有废人，关键是要用人所长，以充分调动和发挥员工的积极性。企业管理者要善于化整为零，站在全局发展的高度，为员工创建一个适应其发展的空间和渠道，让每一位员工都能各尽其能，为企业创造更多的价值。

组织行为学的产生和发展，也经历了一个漫长的理论准备和实际应用的演变过程，具有丰富的理论基础。组织行为学作为科学理论经过了“近代管理理论”“人群关系学说”“行为科学”三个阶段，同时吸取了其他科学理论的内容，使组织行为学更加充实、丰富。

一、近代管理理论

近代管理理论的发展为行为科学的萌芽奠定了基础。

（一）理论先驱们的贡献

1. 亚当·斯密

1776 年 3 月，亚当·斯密（1723—1790）的《国民财富的性质和原因的研究》（以下简称《国富论》）一书出版，立即震动了国内外学术界。《国富论》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。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落脚点的。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”的管理方式便是在这种理论上产生的。

2. 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文（1771—1858）是英国著名的空想社会主义者，提出人是“有生命的机器”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，说他们不懂工厂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，欧文在管理企业中注重灵活稳健的人事政策和处事方法。在管理中重视人的作用和地位，欧文可以说是最早的一个。

3. 查尔斯·巴比奇

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，1832年发表了《机器与制造业的经济学》一文，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花费的时间，可以促进专用工具和设备的发展。

（二）科学管理的诞生

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（1856—1915）被誉为“科学管理之父”。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》一书的面世标志着科学管理从此诞生。



知识链接

弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor）（1856—1915）是美国古典管理学家，科学管理理论的主要倡导者，被后人尊称为“科学管理之父”。

1856年，泰勒出生于美国费城杰曼顿一个富有的律师家庭。1874年，他考入哈佛大学法律系，不久，因眼疾辍学。从1875年开始，他到费城一家水力机械厂做了四年学徒，由于他勤奋的工作，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，泰勒总结了侧重研究车间生产活动的管理原理和方法。

1898—1901年受雇于宾夕法尼亚某钢铁厂进行咨询工作，主要完成了著名的搬运生铁实验和铁铲实验，这为科学管理理论的创立提供了坚实的实践基础。1901年他退休，开始从事无偿地咨询和演讲活动，宣传他的科学管理理论。

泰勒一生致力于科学管理，他的著作包括《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）、《科学管理原理》（其中包括在国会上的证词，1912年）。但泰勒的做法和主张并非一开始就被人们所接受，相反还受到包括工会组织在内的人们的抗议。例如，一

位名叫辛克莱的年轻的社会主义者写信给美国杂志主编，指责泰勒所说“把工资提高了61%，而工作量却提高了362%”不正确。泰勒也遇到了来自管理部门以及伯利恒公民的反对。美国国会于1912年举行对泰勒制和其他工场管理制的听证会，在那里，泰勒面对多半怀有敌意的国会议员们，不得不捍卫自己的观点。泰勒在众议院的委员会做的精彩的证词，向公众宣传了科学管理的原理及其具体的方法、技术，成为他对其科学管理原理所做的最好说明，引起了很大的轰动。

什么是科学管理？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责任，而不只是企业主人。在工资支付方面制定“差别计件工资制”。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，而且大大增加了企业主的利润收入。

同时，泰勒认为一切管理问题都能够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。他把管理的职能概括为四点：收集、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；对工人进行严格的挑选和培训，充分发挥他们的潜力；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；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。

泰勒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·吉尔布雷斯夫妇、哈林顿·埃默森等人，他们在不同的领域，进行了孜孜不倦、锲而不舍的研究，对科学管理运动做出了重大贡献。

1. 亨利·甘特

亨利·甘特（1861—1919）早年当过泰勒的助手。他在其代表作《工业的领导》（1916年）和《工作组织》（1919年）中，提出了工作进度原理，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。甘特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，并提出比泰勒“差别计件工资制”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了很大成功。

2. 弗兰克·吉尔布雷斯

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若干个基本动作，以便通过严格的分析、检查和改革，去掉多余的動作，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。莉莲·吉尔布雷斯是美国第一个获得心理学博士的女性（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进行研究，给了弗兰克·吉尔布雷斯很大的影响。他们的结合，被称为“现代管理学的运气”。

（三）古典组织理论的创立

1. 亨利·法约尔

古典组织理论的创始人亨利·法约尔是第一个明确提出和阐述“一般管理”理论的人，法约尔在泰勒科学管理原理的基础上进一步明确和充实了管理理论。



知识链接

亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925），古典管理理论的主要代表人之一，也是管理过程学派的创始人。他出生于法国一个中产阶级家庭，15岁时就读于里昂一所公立中等学校，两年后经考试合格转入圣艾蒂安国立矿业学院，是同一学年里最年轻的学生；19岁毕业时他取得了矿业工程师资格。1860年，他被任命为科芒特里-富香博公司的科芒特里矿井组工程师，先后担任该公司的工程师、经理、总经理。在他漫长而成绩卓著的经营生涯中，他一直珍视这项事业。退休后他继续在公司里担任一名董事，直到1925年12月以84岁高龄去世为止。

法约尔和泰罗同属于管理学派，虽然他们都出生在一个比较富有的家庭，并且都受过良好的教育，但法约尔是在一个强调以传统为基础的法国文化环境中出生并被培养成管理的雄才的，而泰罗则是在新教徒伦理和美国开放式文化环境中，从最底层，通过自己的艰苦努力而取得地位的。因此，泰罗的理论侧重于在工厂中提高劳动生产率的问题，而法约尔则侧重于高层管理理论。

法约尔认为就管理职能而言，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、安全保护职能以及经营管理职能。与这些职能相对应的是各种能力，包括技术能力、营业能力以及管理能力等。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。是管理所必需的，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，稳定将遭到破坏。

(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，特别注意关心员工的健康、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，应根据其规模、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。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，人尽其职”使每个职工都处在他能最好地做出贡献的职位上。

(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，对下属做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。

2. 马克斯·韦伯

作为著名的社会学家，马克斯·韦伯教授对近代管理理论的贡献是提出了“理想的

组织机构模式”。这样的模式至少应该包括：成员间有明确的任务分工；上下级间有职、权、责分明的结构；组织内部任何人都必须遵循共同的法规和制度；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；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。

3. 评价

从亚当·斯密等管理大师，对管理的很多基本问题做了研究和回答，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。以泰勒为代表的科学管理学派，虽然在当时把企业管理提高到了一个新的水平，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，并且把人看作单纯的“经济人”，一切活动均出自经济动机，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是独裁式的管理，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做任何灵活的处理。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，再加上生产和科技地不断发展，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。此时，管理学家们察觉到，人的因素应该受到重视。

二、人际关系学说

人际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，以及资产阶级剥削工人的加剧，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尝试。把心理学引入管理领域，对传统管理理论无疑是一个巨大的冲击，因为研究人的心理，必然要涉及人的需要和动机等问题。可以说，心理学应用于管理，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际关系学说的创立。

人际关系学说形成于20世纪40—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分，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组合对个人的影响给予了充分的注意。人际关系学说的建立过程，大体上就是西方著名的霍桑实验的进行过程。



（一）霍桑实验

20世纪20年代，位于美国芝加哥城郊外的西方电器公司的霍桑工厂是家制造电话机的专用工厂，它设备完善，福利优越，具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但是工人仍然愤愤不平，生产效率也很不理想。为此，1924年美国科学院组织了一个包括各方面专家在内的研究小组，对该厂的工作条件和生产效率的关系进行考察和实验，就此拉开了著名的霍桑实验的序幕。

霍桑实验是指1924—1932年在美国西方电器公司所属的霍桑工厂进行的一连串实验。这次著名的实验可以分为两大阶段：第一阶段是从1924—1927年，主要是在美国国家科学委员会的赞助下进行；第二阶段是从1927—1932年，主要是在美国哈佛大学教授梅奥的主持下进行的。整个实验前后共分四个阶段：

1. 照明实验（1924—1927）

这项实验在霍桑工厂前后共进行了两年半的时间。实验是在被挑选出来的两组绕线工人中间进行的，一组是“实验组”，另一组是“参照组”。在实验过程中实验组不断地增加照明的强度，如将实验组的照明度从14、26、46、76烛光逐渐递增，而参照组的照明度始终保持不变。研究者企图想通过实验知道照明强度的变化对生产的影响，但是实验的结果是两组的产量都在不断提高。后来，他们又采取了相反的措施，逐渐降低实验组的照明强度，还把两名实验组的女工安排在单独的房间里劳动，使照明度一再降低，从0.3以至降到0.06烛光，几乎和月亮光差不多的程度，也只有在这时候，产量才开始下降。

研究人员在这次实验结束时的报告中说：“这次实验的结果，两组的产量均大大增加，而且增加量几乎相等，两个组的效率也几乎没有多大差异，纵然有某些微小差异，也在许可误差范围之内。因此，仍然不能确定改善照明对于工作积极性的影响。”照明度影响生产的假设被否定了。

研究人员还从工作报酬（集体工资和个人计件工资）、休息时间、工作日和工作周的长短等方面进行了实验，实验结果表明，这些条件的变化与生产效率之间并不存在明确的因果关系。研究人员感到毫无意义，并纷纷退出实验小组，霍桑实验陷入了困境。1927年，梅奥率领的哈佛实验小组连同电器公司的人员成立了一个新的研究小组，开始了霍桑实验里程中更为艰辛的跋涉，霍桑实验的第二阶段从此开始。

2. 福利实验（1927—1928）

这项实验又称实验室实验，实验进行了几次，其中有一次是在继电器装置实验室进行的。梅奥等人挑选了5名装配工和1名画线工，让他们在同其他工人隔离的控制条件下工作，实验过程中逐步增加一些福利措施、安排工间休息、调节工场温度、免费供应茶点，结果产量提高了。两个月后，他们取消了这些福利措施，发现产量不仅没有下降，反而继续上升，可见增加福利措施对生产效率并无直接影响。原因究竟是什么？研究人

员进一步调查了解后发现，原来是实验时管理人员对工人态度较和蔼，工人之间的关系比较融洽，工人能在友好、轻松的气氛中工作，从而激发了劳动热情。他们由此得出结论，在调动积极性、提高产量方面，人际关系是比福利措施更重要的因素。

3. 访谈实验（1928—1931）

这项实验又称谈话实验，在两年多的时间里，梅奥等人组织了大规模的态度调查，在职工中谈话人数达两万人次以上。在访问的过程中，访问者起初提出的问题，大都是一些“直接问题”，如工厂的督导工作及工作环境等方面的问题。虽然访问者事先声明，将严格保守秘密，请工人放心，可是受访者在回答问题时，仍然遮遮掩掩，存有戒心，怕厂方知道，自己受到报复，谈话总是陈腔客套，无关痛痒。后来改用了“非直接问题”，让受访者自行选择适当的话题，这样职工在谈话中就无所顾忌了。结果在这次大规模的访问中，收集了有关工人态度的大量资料，经过研究分析，了解到工人的工作绩效与他们在组织中的身份和地位以及与其他同事的关系有密切联系。

同时，这次大规模的实验，还收到了一个意想不到的效果，就是在这次谈话实验以后，工厂的产量出现了大幅度的提高。经研究者的分析认为这是由于工人长期以来对工厂的各项管理方法有许多不满意，但无处发泄，这次实验，工人无话不谈，发泄了心中的怨气，由此而感到高兴，因而使产量大幅度上升。

4. 观察研究（1931—1932）

为了观察社会因素对工人行为的影响，研究人员进行了霍桑实验的最后一项实验，即继电器绕线组观察室实验，这项实验又称为群体实验。试验者为了系统地观察在群体中人们之间的相互影响，在车间里挑选了14名男工，其中有9名绕线工、3名焊接工和2名检验员，在一个专门的单独房间里工作。

实验开始，研究者向工人说明：他们可以尽量卖力工作，报酬实行个人计件工资制。研究者原以为这套奖励办法会使职工努力工作。但是结果出人意料，产量只保持在中等水平上，工人绝不愿因超额而成为“快手”或因完不成定额而成为“慢手”。当达到定额产量时，他们就自动地松懈下来，因而小组的产量总是维持在一定的水平上。原因何在？研究小组经过考察发现，组内存在一种默契，由此形成制约着每个人的生产任务完成情况的压力。当有人超过定额产量时，旁人就给他暗示：谁要是有意超过定额，便会受到冷遇、讽刺和打击，小组的压力就会指向他。那么工人为什么要自限产量？进一步调查发现，之所以维持中等水平产量，是担心产量提高了，管理当局会提高定额标准，改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，或会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明，工人为了维护班组内部的团结，可以抵御物资利益的引诱。梅奥由此提出“非正式群体”的概念，认为在正式组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊规范，对人们的行为起着调节和控制作用。

霍桑实验的重大贡献在于它不同意泰勒把人只看成“会说话的机器”或人的活动只

是受金钱的驱使观点，霍桑实验认为人是“社会人”。霍桑实验的另一个重大贡献在于它发现并证实了“非正式组织”的存在，这种“非正式组织”有其特殊的行为规范、感情倾向控制着每个成员的行为，甚至影响整个正式组织的活动。霍桑实验所取得的一系列成果，经梅奥归纳、总结、整理，于1933年正式发表，即《工业文明中人的问题》，并由此提出了著名的人群关系学说理论。

（二）人群关系学说的主要内容

人群关系学说的主要内容包括以下四个方面：

1.人是“社会人”

传统管理观念把人看作仅仅追求经济利益的“经济人”，或者是对工作条件的变化能够做出直接反应的机器的模型。人群关系学说认为组织中的人不是孤立存在的，而是属于某一集体并受其影响的，人所追求的不单纯是金钱收入，还有显示自己社会重要性的社会承认，来自被接收为一个团体的成员的安全感等。梅奥认为：“人是独特的社会动物，只有把自己完全投入集体之中才能实现彻底的‘自由’”。

2.士气是决定生产效率的关键

科学管理理论认为生产效率与作业方法、工作条件之间存在着必然的因果关系，只要正确地确定工作任务，采用恰当的刺激制度，适当改善工作条件，就可以提高生产效率。人群关系学说认为生产效率并不是单纯受工作条件和工作方法的制约，而主要是决定于职工的情绪和态度，即所谓的“士气”，而士气主要取决于社会和家庭生活以及企业中人与人之间的关系。

3.企业中存在着“非正式组织”

这种无形的组织是通过感情、爱好、倾向等把人们联系在一起的，并且有自然的领袖人物。其内部有特殊的不成文的准则和倾向，左右着每一个成员的行为。在感情与行为的逻辑之间，人们的行为往往会更多地受感情支配。

4.领导不仅要处理人的合乎逻辑的行为，还要理解人们不合乎逻辑的行为

要善于倾听和沟通职工意见，使正式群体的经济需要与非正式群体的社会需要保持平衡，使职工认识到自己的工作价值和对该企业的贡献。

人群关系学说的中心思想是强调重视“人性”，即要把工人当作人而不是当作机器对待，主张对工人进行“友善的监督”，使工人保持很高的“士气”。人群关系学说的出现，使西方许多管理学开始重视企业中对人的因素的研究，为管理工作和管理理论的发展开辟了新的途径，同时为行为科学的产生提供了契机。

（三）行为科学的诞生

在“人群关系”学说的基础上，20世纪40年代末50年代初，行为科学作为一门学

科正式诞生了。

1949年，在美国芝加哥大学一次跨学科的会议上讨论了是否可能利用现有的科学知识寻找出人的行为规律的问题，会议肯定了这种可能性。当讨论这门综合性学科的名称时，有人主张沿用“社会科学”的名称，由于担心美国国会中的保守派议员和基金会人士可能将“社会科学”联想为“社会主义”，最后决定采用“行为科学”这个名称。1953年，美国福特基金会召集一些大学的科学家开会，正式将研究人的行为规律的综合学科定名为“行为科学”。1956年，在美国出版了第一本行为科学杂志。从此，行为科学的研究及应用迅猛发展起来了。

三、行为科学的发展

世界性管理热潮的掀起为行为科学的发展提供了广阔的天地。美国著名的管理学者德鲁克说：“管理的兴起是20世纪一大枢纽事件”。还有的管理学者认为20世纪是管理的主要时代，更是管理综合应用自然科学知识与社会科学知识为人类谋取幸福的黄金时代。第二次世界大战结束后，世界各国积极寻找加速经济建设的良方，由此而掀起的世界性管理热，几乎“热”遍了世界所有的国家。

这次世界性的“管理热”，最先点燃这把火的人是第二次世界大战以后英国的一位财政部长，名叫克里卡斯。他认为，管理是一种力量，该力量足以使英国的经济复苏，是经济发展和取得绩效的一种动力。因此，在他的倡议下，组织了一个由企业家和经理人所组成的“生产力考察团”，前往美国考察和研究美国的管理问题，克里卡斯之举等于提醒各国，要注意和学习美国的先进管理经验与理论。恰在这时，美国的“马歇尔计划”开始了。在马歇尔计划中，把管理确立为中心地位，大量地起用了管理人士从事经济与社会的复兴工作，结果获得了成功这样一来，就促使管理成了一种“热门货”。一时间，人人谈论管理问题，人人研究管理问题，于是迅速掀起了一股世界性的管理热潮。在这股热潮中，日本表现尤为突出。作为第二次世界大战的战败国，竟在战后的一片废墟上借助于“日本式的管理”奇迹般地发展壮大起来。随之西方各国借助于管理的力量得到了迅速发展。当这股管理热传到发展中国家以后，发展中国家的发展速度加快了。像巴西、墨西哥、哥伦比亚、伊朗等国家，不仅纷纷成立了各种管理协会、研究会，而且创设了管理专业、研究院、研究所等，使经济发展速度明显提高。世界各国对管理的重视以及科学研究对管理的重视，使行为管理从诞生的那天起就赢得了人们的青睐与厚爱，并迅速得到发展。

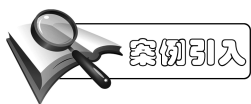
第二次世界大战结束后，科学技术迅猛发展，劳动性质和劳动结构发生了深刻的变化，工人的文化素质、知识水平普遍得到了提高。在企业里，“知识性劳动”“知识性劳动者”所占的比重越来越大。工人们除了生理和安全的需要外，有了更高的文化和精神方面的需要，这必然给管理工作带来新的要求。仅凭纪律监督的控制式管理失去了效力。

这些因素再与心理学、社会学、文化人类学在理论与实践上的发展结合起来，行为科学就自然而然地诞生了，其研究与应用迅速风起云涌。

1949年，在芝加哥会议上首次确立行为科学之后，美国福特基金会成立了“行为科学部”。1952年，又成立了“行为科学高级研究中心”。每年选拔40位美国的行为科学家和10位其他国家的行为科学家进行研究讨论。1953年，拨款给哈佛大学、斯坦福大学、芝加哥大学、密执安大学及北卡罗来纳大学等多所学校，委托他们从事行为科学的研究。此外，美国联邦政府和另一些基金会也先后拨款支持行为科学的研究。到20世纪50年代末，行为科学出现了“工业人本主义”的理论概念，其主要内容是在工业组织中消除独裁倾向，实行民主管理，促使个人目标和组织目标趋向一致。进入20世纪60年代中期，又一个重要动向即组织行为概念的出现，它主要论述企业中人的行为管理。同时，行为科学在企业中的应用已普及于美国、西欧、日本等众多国家，并创造了多种应用形式，如目标管理、零缺陷管理、职工参与管理、工作扩大化与丰富化、企业流程再造、职工教育与训练。

世界著名的管理学家德鲁克估计，第二次世界大战以后，介绍行为科学的书籍刊物，在所有管理方面的出版物中，超过50%。美国哥伦比亚大学教授贝雷尔森说：“行为科学是20世纪的一项重要的文化科学发明之一。”美国道奈兰公司的董事长约翰·道奈兰讲道：“我们在行为科学的咨询和训练上花了大量投资，因为我们觉得投资于行为科学比投资于机器合算，因为投资的回收，行为科学比机器更保险。”日本早稻田大学行为科学研究所所长名取顺一说：“现在是原子时代，自动化时代，同时可以说是行为科学的时代”。

第三节 人性假设与管理



案例引入

麦当劳快餐店创始人雷蒙·克罗克，是美国社会最有影响的十大企业家之一。他提出了著名的“走动管理”，即到所有各公司、部门走走、看看、听听、问问。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义，习惯躺在舒适的椅背上指手画脚，把许多宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”，将所有的经理的椅子靠背锯掉，并立即照办。开始很多人骂克罗克是个疯子，但后来不久大家就体会到了他的一番“苦心”。他们纷纷走出办公室，深入基层，开展“走动管理”。及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏转盈。

【问题】 麦当劳扭亏为盈的“秘诀”是什么？

【分析】人都是有惰性的，在安逸舒适的环境下，会更加沉迷其中。作为领导者，不能滋长员工的惰性，对管理者来说也是如此。整天待在办公室，不到外界走动，对外部的变化不了解，又如何把企业经营好？如果管理者把安全和维持现状看得比机会、首创精神和士气更为重要，那就很容易产生萎缩和腐朽。贪图舒适的工作环境，肯定不会有好的工作效率。与其躺在那里耗费时光，不如多出去走动走动，深入基层，了解更多的知识与信息。

管理者在对人进行管理时，必然会有意或无意地形成对人性本质的看法。中国传统文化中早就有“性善论”和“性恶论”两种截然相反的对人性的认识。对人性“善”或“恶”的假设深刻影响着组织中管理者的行为，他们基于自身对人性的不同认识会制定不同的管理制度，采取不同的领导方式，给予不同的激励措施，并最终得到不同的管理结果。与中国一样，西方很久以前就开始关注人性的假设问题。1965年，美国心理学家和行为学家夏恩把流行于西方的各种人性理论概括为“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设和“复杂人”假设。

一、中国传统的人性假设理论

中国自两千多年前的先秦时代开始至今，对人性问题有着丰富的论述。最先论及人性问题的是春秋时期的孔子。孔子在《论语·阳货》中提出“性相近也，习相远也”。也就是说，人的本质是相似的，由于所处的环境不同，因而有不同的表现。但孔子对人性善恶问题没有具体说明。性善论是孟子提出的一种人性论观点。孟子主张“人之初，性本善”。在孟子看来，人的本性天生就是善良的。孟子认为人人有善的萌芽，统治者能保持发展它，庶民则不能。“性善说”是孟子“仁政说”的理论基础。

与性善说相对立的是荀子提出来的与性善论相对立的性恶论。荀子主张“人之初，性本恶”。荀子在《荀子·性恶》篇中指出：“人之性恶，其善者伪也。”意思是说人的本性天生是恶的，善良只是后天人为的结果，是一种假象。荀子说：“今人之性，饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之性情也。”又说：“若夫目好色，耳好声，口好味，心好利，骨体肤理好愉逸，是皆生于人之情性者也。”荀子在“性恶论”的基础上，还提出了“隆礼”、“重法”、礼法结合的思想，认为人通过后天获得的“礼义法度”等社会属性才是善的。

二、西方的人性假设理论

西方思想界和经济管理学界对人性假设理论的论述也十分丰富，美国著名的心理学家和行为学家夏恩在1965年的《组织心理学》一书中，总结并发展了前人的论述，将西方人性假设理论归结为四种，即“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设和“复杂人”假设。

（一）“经济人”假设与 X 理论

“经济人”假设始于 18 世纪的亚当·斯密。他认为每个人都是理性人，都是为了个人私利而活着，对个人利益最大化的追求就像“一只看不见的手”，指挥着人的行为。人人都以经济利益为中心，工作就是为了挣钱，为了改善物质生活条件，因此管理手段应以物质诱饵为主。

美国工业心理学家道格拉斯·麦格雷戈在 1960 年的《企业中人的因素》中曾经提出两种完全不同的人性假设：一种基本上认为人性是消极的，称为 X 理论；另一种基本上认为人性是积极的，称为 Y 理论。“经济人”假设与 X 理论的主要内容如下所述。

1. 理论要点

“经济人”假设和 X 理论起源于享乐主义，认为人的行为就是为了获得最大的经济利益，工作的目的是为了获得经济报酬。

2. 基本假设

- （1）人生来就是懒惰的，会尽可能地逃避工作。
- （2）人一般没有雄心，也不喜欢负起任何责任，宁可期望别人来指导、领导自己。
- （3）人生来是以自我为中心的，对组织要求和组织目标不关心，因此必须采取强制、惩罚办法才能迫使他们为组织目标实现而工作。
- （4）人是缺乏理性的，本质上极容易受他人的影响。
- （5）人工作为的是满足基本生理与安全需要，因此只有金钱物质利益才能激励他们努力工作。
- （6）人大致分为两类，多数人有上述特征，属于被管理者；少数人由于能鼓励自己和克制感情冲动，因而能负起管理者责任。

3. 管理主张

- （1）管理工作的重点应放在如何提高劳动生产率和完成任务方面，主要采用任务管理的措施。强调建立严密的组织，制定具体的规范和工作制度，如工作定额、技术规程。
- （2）“胡萝卜加大棒”式的管理方式：一方面靠金钱和物质利益的刺激；另一方面靠严密的控制、监督和惩罚，迫使人为组织目标努力。
- （3）人必须在强迫与控制之下才肯工作，因而在管理上要求集权化管理。由 X 理论推出的组织的基本原则称为“阶梯原则”，即通过权威的运作以执行督导与控制。

4. 评价

- （1）对人性的曲解（懒惰、只为满足生理安全需要）。
- （2）对企业员工人格的贬低，对员工归属感、责任心和主动性的完全否定。
- （3）把管理者和被管理者对立起来，从根本上否定员工在企业中的地位和作用。



(二) “社会人”假设与人际关系理论

以梅奥为代表所形成的人际关系学派理论研究的基点是“社会人”假设。“社会人”假设的主要内容如下所述。

1. 理论要点

“社会人”假设认为人们最重视的是工作中与周围人友好相处，物质利益是相对次要的因素。

2. 基本假设

(1) 人是社会人。影响企业员工工作积极性的因素除物质、环境、习俗外，更主要的是社会因素和心理因素。

(2) 生产效率提高和降低主要取决于员工士气，而士气又取决于工作态度和企业内部人群关系。

(3) 在正式组织中还有非正式组织存在，非正式组织有其自定的规范，并以其良好人际关系影响成员行为。

(4) 提出形成新型管理方式的必要性。管理者要注意倾听员工的意见，与他们联系沟通，而且既要了解员工合乎逻辑的行为，也要了解他们出自感情的非逻辑行为。

3. 管理主张

(1) 管理者不应把自己的注意力局限于完成任务上，而应更多地将注意力放在为完成任务而工作的员工的需要上。

(2) 管理者不应只注意指挥、计划、组织的控制，而应关心体贴员工，致力于建立融洽的人际关系，注意员工归属需要与尊重需要的满足。

(3) 管理者在奖励方式上应注重集体奖励，而不仅仅是个人奖酬。

(4) 管理者要从单纯的监督者变为下级员工与更上层领导者之间的联络人，经常倾听员工的意见并向上级发出呼吁。

(5) 提出让员工不同程度参与企业决策研究与讨论的管理形式，即参与管理。

4. 评价

(1) 当时在缓解了劳资矛盾、改善企业管理和推动社会生产力发展确实起了重要作用。

(2) 提出的参与管理有重要的现实意义和历史意义。

(3) 提出的集体奖励制度对我国企业也有参考价值。

(三) “自我实现人”假设与 Y 理论

20 世纪 40—50 年代，马斯洛等人最先系统地研究人的需求，认为人的需求是有层次高低之分的，认为自我实现是人的最高需求，认为人都期望发挥自己的潜力，表现自己

的才能，只要人的潜能充分发挥出来，就会产生最大的成就感和满足感。

麦格雷戈的 Y 理论认为人性基本上是积极的，与“自我实现人”假设也有共通之处。

1. 理论要点

“自我实现人”假设与 Y 理论认为人都期望发挥自己的潜力，表现自己的才能，只要人的潜能发挥就会产生最大的满足感。

2. 基本假设

(1) 人生来是勤奋的，并非不喜欢工作，只要环境条件有利，工作就像游戏、休息一样自然。

(2) 控制、惩罚并非推动员工实现企业目标的唯一办法，员工在执行任务中能自我约束，并向组织目标而努力。

(3) 在适当条件下，一般人不但会接受任务，而且会主动寻求责任。

(4) 自我实现是人的自我需要和个人努力的结果。员工对于目标的承诺，在于目标达成后能获得自我实现需要的满足，这种报酬可以驱使员工继续为组织目标而努力。

(5) 管理的责任是改进组织条件和管理工作方法，以使员工能更好地达到自己的目标并努力去完成组织任务。

(6) 人群中广泛存在着高度的想象力、智谋和创造性地解决组织中存在的问题的能力。而且，在现代工业条件下，一般人的指挥潜能只有部分能够得到发挥。

3. 管理主张

(1) 管理的重点是创造一个有利于人发挥潜能的工作环境，管理者的职能应从监督、指挥变为帮助人们克服自我实现过程中遇到的障碍。

(2) 激励方式是强调内部激励。外部激励来自经济收入、人际关系等外部因素；内部激励来自工作本身，如工作的内在意义和挑战性，满足其增长才干，发挥潜能，自我实现的需要。

(3) 管理方式是主张授权。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转化到参与管理。

(4) 组织管理的基本原则是“融合原则”，即必须同时兼顾组织目标需要与个人目标需要。

4. 评价

(1) 促使一些企业先后推行目标管理、决策参与等制度以及实行弹性工作时间等管理措施，这些管理变革对西方资本主义生产力发展起到了促进作用。

(2) 不当之处。该理论认为人天生勤奋，认为人的成熟是个自然发展过程，强调自我实现是人的自我需要和个人努力的推动，忽视社会环境的作用，它片面地要求企业、社会为个人的自我实现服务，这是不可能办到的。这一点麦格雷戈在其晚年也不得不承认，他的理论是理想化的。

(四) “复杂人”假设与超 Y 理论 (权变理论)

20 世纪 60 年代末 70 年代初,沙因等人在总结前人的基础上,认为人是复杂多变的,不能把所有人归为一类。人的需要因自身发展和环境改变而改变,没有唯一正确的管理模式,不存在某种放之四海而皆准的组织模式。

美国管理心理学家约翰·摩尔斯和杰伊·洛希 1970 年在《超 Y 理论》一文中提出了“超 Y 理论”,其思想观点和“复杂人”假设如出一辙。它们共同构成权变学派的理论基础。综合来看,“复杂人”假设和超 Y 理论的主要内容如下所述。

1. 理论要点

人的需要因自身发展和环境改变而改变,形成错综复杂的动机模式,各不相同,并不存在某种放之四海而皆准的组织模式,适当的组织模式应该根据工作性质和工作人员的特定需要而定。

2. 基本假设

(1) 人类的需要是分成许多类的,并且会随着个体的发展和环境的变化而变化。

(2) 由于需要与动机彼此作用并组合成复杂的动机模式,所以满足需要、达成激励目的的方式是复杂多变的。

(3) 人们可以在生活和工作情境中习得新的需要和动机。人们工作的动机是各不相同的,需要也各不相同,但其主要需要是获得胜任感。胜任感达到了目标后,一个新的目标就会树立起来。

(4) 每个人在不同组织中或是同一组织中的不同工作部门和岗位中可能表现出不同的需要。

(5) 人们能够对同一管理方式和策略做出不同的反应,所以没有对任何时代、任何组织个人适用的唯一正确的管理方式。

3. 管理主张

(1) 管理者应注意采用不同的组织形式,以提高管理效率。

(2) 管理者应根据企业的实际情况,采用弹性、应变的领导方法,而不能用过于简单化、一般化的领导方法。

(3) 管理者应善于发现职工在需要、动机、能力和个性上的差异性,因人、因时、因事、因地制宜地采取灵活多变的管理方式和奖励模式。

三、人性假设理论的实际应用

(一) 重视对人性的观察和把握

管理学从形成到完善和发展,始终沿着人性假设这一内在逻辑有序地演化,紧紧抓住管理的核心问题展开研究,才构建起当代管理学的理论体系。在管理实践中,也只有深入企业具体的把握人性这一核心问题,才能提升管理绩效。



（二）针对人性的复杂性进行柔性管理

面对复杂的人性和多变的内外环境，必须采用高度灵活的柔性管理方法才能奏效。例如，对于任务易于测定、绩效易于考核的工作来说，适宜采用严格规范的管理方法；相反，对于任务难于测定、绩效难于考核的工作来说，适宜采用宽松、长效的管理方法。“良禽择木而栖，贤臣择主而侍。”作为管理者，致力于创设有利于人才发展的环境，才能留住人才。

（三）辩证应对人性中的矛盾统一性

以人性假设理论为基础的管理对策，在管理实践中，体现出两个矛盾的方面：到底是采取严格的、标准的管理方式，还是因人而异采取灵活的、人性化的管理方式。对于这个问题，应当从唯物辩证法中找出解决方案。

在企业成立时，应多采用 X 理论，发展到一定阶段，人的素质和企业规模都上去了，就可以多采用 Y 理论。对于新招聘的员工而言，刚招进时，应严格监督，其融入组织文化后，监督措施可宽松灵活。

（四）理论引进要考虑国情及文化背景，才能有成效

对于国外先进的管理方法及理念，我们既要引进学习，又要结合实际，创新模式，走出自己的成功之路。在中国企业管理的研究和实践中，全盘照搬西方一些国家的理念、模式和方法，是不值得提倡的，必须根据中国人的人性特点和特殊国情加以应用。

【课堂讨论】

结合实际，谈谈你对四种人性假设，即“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设、“复杂人”假设的认识，你认为哪一种更符合现实？

【巩固提升】

一、单项选择题

1. 组织行为学的研究对象是 ()。

A. 人的心理活动的规律性	B. 人的行为活动的规律性
C. 人的心理和行为活动的规律性	D. 以上都不是
2. 组织行为学是研究下述哪方面规律性的科学? ()

A. 一切人的心理活动	B. 一切人的行为
C. 一定组织中的人的心理与行为	D. 一切人的心理与行为
3. 组织行为学是一门 ()。

A. 理论性学科	B. 应用性学科
C. 实验性学科	D. 综合性学科
4. 组织行为学研究的基础和出发点是 ()。

A. 个体	B. 群体	C. 组织	D. 班组
-------	-------	-------	-------
5. 组织行为学产生和发展的过程起始于 ()。

A. 心理学	B. 哲学	C. 组织学	D. 行为科学
--------	-------	--------	---------
6. 面谈法属于下面组织行为学研究方法中哪种研究方法? ()

A. 观察法	B. 调查法	C. 实验法	D. 测验法
--------	--------	--------	--------
7. 把实验对象的一些关键性变量, 都放在特定的实验室范围内进行, 研究人员能够严密控制, 能够随时观察它们的变化。这种研究方法是 ()。

A. 实验室实验法	B. 现场实验法
C. 准实验法	D. 观察实验法
8. 心理测验的有效性是指心理测验的 ()。

A. 可靠性	B. 准确性	C. 信度	D. 效度
--------	--------	-------	-------
9. () 是指采用标准化的心理测验量表或精密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。

A. 测量法	B. 观察法	C. 实验法	D. 问卷法
--------	--------	--------	--------
10. 提出 X 理论与 Y 理论的是美国社会心理学家 ()。

A. 麦克里格	B. 梅奥	C. 罗斯	D. 安德鲁斯
---------	-------	-------	---------
11. “科学管理理论” 的代表人物是 ()。

A. 梅奥	B. 韦伯	C. 阿吉里斯	D. 泰勒
-------	-------	---------	-------
12. 泰勒的科学管理的理论基础是 ()。

A. X 理论	B. Y 理论	C. Z 理论	D. 超 Y 理论
---------	---------	---------	-----------



- 13.下列不是泰勒科学管理理论主要内容的是（ ）。
- A.工作标准化 B.组织中存在非正式组织
C.差别计件工资制 D.例外原则
- 14.通过“霍桑实验”梅奥提出员工是（ ）。
- A.经济人 B.社会人 C.自我实现人 D.复杂人
- 15.下列将人视为自私自利、好逸恶劳的是哪一种假设？（ ）
- A.经济人 B.社会人 C.自我实现人 D.复杂人

二、简答题

- 1.简述组织行为学的含义，其研究内容包括哪些？
- 2.组织行为学的研究方法有哪些？
- 3.什么是人性假设，主要有哪几种人性假设理论？
- 4.简述霍桑实验的内容和人际关系理论的主要内容。

【实训项目】

人性假设的应用分析

【实训目的与要求】

能运用人性假设正确地分析和解决组织发展中面临的实际问题。

【实训内容】

随机采访校园内的师生，请他们回答在现在（或者未来）工作中最关注的问题，并对采访人员进行分类，根据采访人员的回答制定出相应的管理措施。

【实训过程及成果检测】

1. 教师布置实训任务，引发学生兴趣，讲解实训任务要解决的问题和要求。
2. 学生分组收集相关资料，结合实际情况进行分析、讨论和总结。
3. 各组代表分享实训成果。
4. 师生共同总结。
5. 各组评分。