



高等学校应用型财经管理系列经典教材

组织行为学

主 编 曾昌良 张金斗

副主编 张增平

参 编 冯碧楠 颜荣华 肖禹婕

张 昕 张 丹

西北工业大学出版社

西 安

【内容提要】 本书对组织行为学进行了系统阐述,学习组织行为学的目的是让学习者了解个体的心理特点和行为特点,掌握群体行为及其作用,熟知组织行为的基本原理、准则。

本书共分 13 章,就结构而言,可分为对个人、群体和组织理论及实践的描述。第一章是对组织行为学的概述,包括组织行为学的产生、发展、意义、方法等内容;第二章至第四章是对个体行为的探讨,包括个体感觉、知觉、需要、动机、态度、行为、人格、价值观等内容;第五章至第八章是对群体行为的探讨,包括群体绩效、冲突、激励、领导等内容;第九章至第十三章是对组织行为的探讨,包括组织结构、权力、文化、沟通、变革等内容。

本书适合用作高等院校人力资源管理、工商管理、会计、财务管理、行政管理、公共管理等专业教材,也适合相关从业人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 曾昌良, 张金斗主编. — 西安: 西北工业大学出版社, 2021. 8

ISBN 978-7-5612-7926-7

I. ①组… II. ①曾… ②张… III. ①组织行为学
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 169979 号

ZUZHI XINGWEIXUE

组 织 行 为 学

责任编辑: 万灵芝

装帧设计: 易 帅

出版发行: 西北工业大学出版社

通信地址: 西安市友谊西路 127 号

邮编: 710072

电 话: (029)88491757, 88493844

网 址: www.nwpup.com

印 刷 者: 河北铄柠印刷有限责任公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 330 千字

版 次: 2021 年 8 月第 1 版

2021 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 43.50 元

如有印装问题请与出版社联系调换

前 言

在知识经济时代，人成为创造价值的重要资源，这种人本主义思想给组织行为学的发展注入了新的活力。同时，组织的全球化发展使得对适应时代和组织目标的管理技术与方法的需要越来越急迫，也使得对组织内的文化融合、组织行为形成的复杂过程的研究备受重视。我们正处在一个重视团队合作的时代，组织行为和组织管理已成为管理的最基本概念。在激烈的竞争中，管理者如果不能有效发挥组织的效能或者集聚团队的能量，将无法取得成功。

任何组织的存在都是为了实现其目标，组织目标的实现依赖于组织的有效管理，而组织管理的有效实现依赖于组织行为。组织行为的基础是群体行为，群体行为的基础是个体行为。因此，优秀的管理者必须掌握组织行为学的原理和方法。

组织行为学从个体、群体和组织等不同层面来考察人的行为特征，因此它是管理学科中的一个重要科目，也是很多管理类学院给学生设置的重要课程。国内很多学者编写了组织行为学教材，与这些教材相比，本书具有以下特点。

首先，本书旨在向学生介绍组织行为学的基本概念与基本理论，并未对深层次理论进行汇编。有精力的学生在学习这些基本概念和基本理论后，可自行拓展知识面。

其次，为了更加贴近学生学习，本书选用符合我国文化背景的案例。

再次，本书讲解通俗易懂，能降低学生学习中的枯燥感，提升文字的趣味性。

最后，本书每一章都安排了学习目标、案例导入、习题、案例分析，内容上更加贴近管理实践活动，能帮助学生理解和掌握组织行为学的理论知识，目标上突出应用性。

本书由曾昌良、张金斗担任主编，张增平担任副主编，其他编写人员有冯碧楠、颜荣华、肖禹婕、张昕和张丹。其中，冯碧楠编写第一章和第十三章；肖禹婕编写第二章和第三章；张丹编写第四章和第十二章；张昕编写第五章和第六章；颜荣华编写第七章和第八章；张增平编写第九章和第十一章；张金斗编写第十章。曾昌良和张金斗负责本书写作大纲的拟定和编写的组织工作，并对全书进行了总纂。

在编写本书的过程中，笔者参阅了大量组织行为学的相关教材和最新科研成果，在此对相关资料的作者表示崇高的敬意和衷心的感谢。

由于组织行为学涉及诸多学科领域，编者团队水平有限，书中难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正！

编 者

目 录

第一章 绪论·····1

- 第一节 组织行为学概述····· 2
- 第二节 组织行为学的意义及理论基础
····· 3
- 第三节 组织行为学的产生与发展····· 7
- 第四节 组织行为学的研究内容与方法
····· 9
- 第五节 研究组织行为学应遵循的原则
····· 11

第二章 个体行为·····15

- 第一节 个体行为理论····· 16
- 第二节 个体行为模式····· 18
- 第三节 感觉与知觉····· 22
- 第四节 个体行为疏导····· 27

第三章 个体差异·····31

- 第一节 需要与动机····· 33
- 第二节 气质的类型及特征····· 36
- 第三节 情绪与心境····· 40
- 第四节 态度与行为····· 48

第四章 人格与价值观·····57

- 第一节 人格····· 58

- 第二节 人格特质的理论····· 63
- 第三节 价值观····· 67
- 第四节 中国人的价值观····· 73

第五章 群体行为·····79

- 第一节 群体的概念····· 80
- 第二节 群体属性····· 85
- 第三节 群体绩效····· 89
- 第四节 群体决策····· 93

第六章 群体冲突·····99

- 第一节 群体冲突的概念····· 101
- 第二节 冲突的来源及风格····· 106
- 第三节 冲突过程模型····· 109
- 第四节 冲突管理方法····· 111

第七章 群体激励·····117

- 第一节 内容型激励理论····· 118
- 第二节 过程型激励理论····· 124
- 第三节 综合型激励模型····· 129

第八章 群体领导·····135

- 第一节 领导理论及发展····· 136
- 第二节 领导特质理论····· 142
- 第三节 领导行为理论····· 145

第四节 领导权变理论 151
第五节 领导艺术 156

第九章 组织结构.....163

第一节 组织结构理论 164
第二节 组织结构设计的原则 167
第三节 组织结构的类型 168

第十章 组织权力.....173

第一节 权力概述 175
第二节 权力的运用 181
第三节 权力管理 186

第十一章 组织文化.....195

第一节 组织文化概述 196
第二节 组织文化的内容 197
第三节 组织文化的功能 199

第四节 组织文化建设的方法 200

第十二章 组织沟通.....203

第一节 沟通和组织沟通 204
第二节 组织沟通的类型 211
第三节 组织沟通障碍 216
第四节 改善管理沟通 220

第十三章 组织变革.....225

第一节 组织变革概述 226
第二节 组织变革的模式与模型 227
第三节 组织变革的动因与阻力 231
第四节 组织变革的方法 236
第五节 组织变革的趋势 238

参考文献242

第一章

绪论

学习目标

1. 掌握组织、组织行为、组织行为行为学之间的关系。
2. 了解组织行为学的意义所在。
3. 了解组织行为学的产生原因与发展过程。
4. 掌握组织行为学形成的理论基础。
5. 掌握、研究组织行为学应遵循的基本原则。

案例导入

克里斯·霍夫曼(Chris Hoffman)从大学毕业后,就情绪高涨地开始了她的新工作——IBM 的销售代表。

最初的几个月,她忙得不可开交,参加了大量的正式职业培训,了解她将负责销售的产品,还要费力去理解她那个高深莫测、性情多变的上司。

这天晚上,下班回家的克里斯满心困扰,辗转难眠。几周来她在工作中留意观察,许多问题萦绕脑海:“为什么一些同事会比另一些更加成功?”

“在主要用网络来交流的今天,当我们走出家门、走上工作岗位时,怎样才能像一个团队一样共同合作?”

“如今怎样才能学会应付完成销售额的压力?”

“当我叫同事卡丽(Carie)帮忙的时候,她为什么不跟我合作?”

“为什么经理征询我的意见,但随后又不采纳我的建议?”

“新的 IBM 文化和旧的有什么差别?它为什么总在不停地变化?”

思考问题

克里斯·霍夫曼为什么感到困惑？你能给她一些建议吗？

第一节 组织行为学概述

一、组织的概念

每一个人都离不开组织，组织是人们生活的普遍形式和存在方式。例如，学校、医院、银行等，这些都是组织。目前，对于组织的定义，不同的人也有不同的理解。下面就列举代表性的几种理解。

(1)斯蒂芬·罗宾斯(Stephen I. Robbins)认为，组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。

(2)沙因(E. H. Schein)认为，组织是为了达到某一特定的共同目标，通过各部门劳动和职务的分工合作与不同等级的权力和责任的制度化，有计划地协调一群人的活动。

(3)杰克·邓肯(Jack Duncan)认为：组织是一个互相影响、相互依赖，为了达成某一共同目标的工作群体的集合。

总体而言，组织指依据既定的目标，对成员的活动进行合理的分工和合作，对组织所拥有的资源进行合理配置和使用以及正确处理人们相互关系的活动。这几个定义共同的特征体现在：①具有明确的目标。目标是组织存在的原因，同时也是决定组织性质、发展方向等的重要因素。②具备相应的资源，如设备、人才、资金等。在各类资源之中，人是组织中最重要资源，只有通过人的努力才能使目标最终得以实现。③有特定的结构。组织结构是组织成员之间工作关系的表现，设置合理的组织结构有助于组织活动的顺利开展，是实现组织目标的重要保障。

二、组织行为的概念

我们知道行为是指受思想支配而表现出来的外在活动，而加上“组织”二字，构成组织行为，指在一定组织环境中，全体组织成员工作时表现出的所有行为的总和。组织行为特指组织成员工作时的行为表现，而不包括下班之后组织成员的行为，如交友、娱乐、健身、购物等均不属于组织行为的范畴。因此，准确地说，组织行为是指组织内部的群体和个体产生的行为以及组织与环境之间的相互作用。

根据分析层次的不同，组织行为可分为微观组织行为、中观组织行为和宏观组织行为。

(1)微观组织行为指的是组织内的个体的行为，也就是个体行为。

(2)中观组织行为指的是组织内的群体行为,包括了人际行为、群体及群际行为。

(3)宏观组织行为指的是组织成员作为一个整体所表现出来的行为,如组织结构、组织文化、组织变革与发展、组织学习等。

三、组织行为学的概念

到目前为止,组织行为学并没有一个普遍认可的涵义。具有代表性论述的主要有以下几种。

(1)威廉·迪尔(William Diehl)认为,组织行为学是一门应用社会学科,研究工作组织中的个人、群体和组织的行为问题。

(2)安德鲁·杜布林(Andrew J. Dubrin)认为,组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为,以成员个体、群体、整个组织及其环境的相互作用所形成的行为作为研究对象。

(3)组织行为学是一个研究领域,它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响,以便应用这些知识来改善组织的绩效。

根据对以上定义的理解,总结归纳得出组织行为学指的是研究组织中人的行为与心理规律的一门学科,为提高组织运行的有效性而帮助管理者更好地预测、引导和控制组织成员的行为。它是行为科学的一个分支,随着社会的发展,尤其是经济的发展,企业组织也相应得到发展,组织行为学越来越受到人们的重视。经过长期发展,组织行为学又有其自身的许多分支,如企业组织行为学、学校组织行为学、医院组织行为学、军队组织行为学等。目前,企业组织行为学研究较多、应用较广,因而人们常把组织行为学与企业组织行为学等同看待。

第二节 组织行为学的意义及理论基础

一、研究组织行为学的重要意义

国内外的实践证明,特别是最近几年我国的改革开放的实践证明,加强组织行为学的研究和应用,对于改进管理工作和提高管理水平,培养和选拔各级管理人才、改进领导作风和提高领导水平,对于提高工作绩效,改进干群关系,调动广大职工群众的积极性、主动性和创造性,增强企业事业单位的活力和提高社会生产力都具有重要的意义,主要体现在以下几个方面。

(一)有助于加强以人为中心的管理,充分调动人的积极性、主动性和创造性

组织行为学认为,人是组织的主体,在现代化的管理中,最重要的管理是对人的管理。要实现管理的目标,就要实行合乎人情味的管理,建立以人为中心的而不是以工作任务为中心的管理制度。科学技术越发展,就越要重视人的因素,就越要重视提高人的素

质，提高脑力劳动者的比重。据统计，体力劳动和脑力劳动的耗费比重在机械化水平低下的情况下一般为 90 : 10；在中等机械化水平的情况下为 60 : 40；在全盘自动化的情况下为 10 : 90。特别是进入电子计算机、信息化管理时代，对脑力劳动的要求越来越高。实践证明，越是高级的脑力劳动者，就越需要实行具有人情味的管理，以充分发挥其主动性和自觉性，而不能主要靠监督。

(二) 有助于知人善任，合理地使用人才

组织中的每一个人均有他们各自的个性特征，有他们不同的气质、能力、性格和兴趣。而组织行为学的个体行为部分，通过对个性理论及其测定方法的研究以及对个人绩效考核方法的研究，使组织领导能够全面地了解每个人的性格特点和能力所长，从而安排与之相适应的工作岗位和职务，真正做到扬长避短、人尽其才、才尽其用，取得最佳的用人效益。同时，也可为我国当前的劳动人事制度的改革、为制定用人和育人政策提供科学依据。

(三) 有助于改善人际关系，增强群体的合理凝聚力和向心力

组织中的职工绝不可能孤立行事，必然会在一定的工作群体中与他人协作、配合发生各种各样的关系。组织行为学对群体行为规律的研究，为改善人际关系、发挥群体的功能、提高群体绩效提供了依据。组织行为学主张把组织中的正式群体和非正式群体的作用结合起来。如当前的劳动优化组合的形式就是把非正式群体转化为正式群体，实行将点兵、兵择将的自由组合方式。由于这些人志趣相投、价值观一致，所以容易增强群体的凝聚力和向心力，可以满足人们的归属感和对友谊的需要。在这样和谐的人际关系下，人们心情舒畅就会有利于进一步提高群体绩效。

(四) 有助于提高领导水平，改善领导者与被领导者的关系

在不同的社会制度下，领导者与被领导者的关系是具有不同的阶级性质的，所以不能混为一谈。但是，任何组织的领导者又是生产和工作任务的协调者和指挥员，他们与职工的关系除了有一般意义上所说的生产关系的一面，还有一般的社会关系的一面。马克思多次把生产关系和社会关系区别开来，他从来不认为生产关系就等于社会关系，当然社会关系的核心是生产关系。既然企业领导与群众的关系还具有一般的社会关系的一面，那么知晓西方组织行为学中关于一个有效的领导人应具备哪些素质和领导艺术以及如何根据不同情况采用不同的领导方式等原理、原则，对于提高我们领导者的水平还是很有借鉴意义的。

(五) 有助于组织变革和组织发展

组织变革和组织发展是组织行为学的重要课题。它要研究如何根据组织所处的环境、组织的战略目标、技术和人员素质的变化和发展来进行组织的变革和发展，从而设计出更为合理的组织结构。这种研究对于我国的企业经济体制改革，特别是对于增强企业活力有许多启示。其中主要启示有下列两个：第一，应根据我国企业的规模、技术水平、产品或劳务性质、人员素质的不同设计出不同的企业组织结构，改变改革前那种不顾企业的差别而一律采用同一种僵化的组织结构的做法；第二，鉴于同一个企业或单位的环境、技术水

平、产品或劳务性质和人员素质在不同时期是不同的，有时变化很大，所以其组织结构也必须随着时间的变化而变化。

二、组织行为学的理论基础

组织行为学是一门应用科学，它是在行为科学中的许多学科基础上建立起来的，这些学科主要有心理学、社会学、社会心理学、人类学、政治学和其他学科。

(一) 心理学

一般来讲，人的行为是外显的，人的心理活动是内省的，而人的全部行为是受心理活动支配的，要研究组织中人的行为规律，就必须以心理学作为理论依据，因为心理活动和心理特征是人们产生行为的重要原因和内动力。所谓心理现象的规律包括心理活动的规律和心理特征的规律两部分，而心理学是研究人的心理现象及其规律的科学，研究人类心理现象规律的科学，心理现象的规律包括心理活动的规律。对组织行为学关系最大的是工业心理学，这是一门用心理学原理与方法来分析工业生产、分配、交换和消费等领域中人的心理与行为的科学。早期的工业心理学主要关心的是疲劳、厌倦以及其他与工作条件相关的因素，因为这些因素会妨碍工作效率。而近期的研究已经扩展到学习、动机、个性、知觉、培训、员工选聘、工作设计和工作压力等方面。

(二) 社会学

社会学是一门综合性很强的学科，它把社会作为一个整体，综合研究社会现象的各个方面。人的心理既是大脑的机能的反映，又是客观现实的反映，人的心理活动既受个体生理因素的影响，更受社会环境的制约和影响。从广义上说，社会是人类关系的体系，包括人类所有直接和间接的关系。从狭义上说，社会是某种特殊的和比较具体的人类的结合体。凡是一群有某些共同观念、态度和行为习惯的人，或是在一起共同生活的人，都可构成社会。任何社会都是有组织的，而社会的组织又是由各种制度维系的。所以一般地说社会学是研究社会关系的科学。社会关系又可分为动态的和静态的两种，动态的是指社会中人们的互动，如合作与冲突等；静态的是指社会现象的关系模式，如家庭结构群体、组织、阶级等。组织中人的行为是离不开社会关系的，研究组织中个人的行为受组织内外社会环境的影响，个人在社会中所担任的角色和社会地位。群体的动力、结构、交往、沟通、权力和冲突、非正式组织、组织变革和组织文化、群体之间的配合或合作，以及人与人之间的相互关系等都需要社会学的知识。

(三) 社会心理学

社会心理学属于心理学的一个分支，它是心理学与社会学结合的产物。社会心理学是致力于理解人在社会情境中的心理和行为及其本质和起因的一个科学领域。大部分社会心理学家往往把研究个体在社会情境中的行为作为社会心理学的突出特征，尽管我们的社会行为发生在社会与交往之中，或发生在一种特定的社会背景下，但是问题的关键所在是个体所表现出来的心理与行为。不过，当个体与他人发生交往时，他也就身处一个新的心理环境之中，而社会情境中有着特殊的心理内涵。比如，在实际生活中，我们所经历的社会

情境，往往是家庭、学校、工作单位、朋友及其他群体，而在这种实际的社会情境中，就会出现诸如家庭气氛或群体气氛、个人受群体的影响以及群体的凝聚力等新的心理因素，这些心理因素也是我们社会情境中心理与行为的组成部分。在组织行为学中，社会心理学的理论和知识主要用于研究组织变革，如怎样实施变革及如何减少变革的阻力。另外，社会心理学对组织行为学的贡献还在于对组织成员行为和态度改变的研究，以及对沟通、群体过程、群体决策等的研究。

(四) 人类学

人类学是研究组织行为学的重要理论基础之一。人类学是研究人类的科学，一般分为体质人类学、文化人类学(又称社会人类学)和考古学，其中与研究组织行为学关系最为密切的是文化人类学。文化人类学过去集中在对原始社会及文化的研究上，但是最近几十年来，已逐步扩展到对现代文明社会的研究。文化人类学对组织行为学的贡献，主要是组织中人的行为与人类社会的起源的理论、人类社会行为以及人类和文化的关系等知识。具体来说，文化人类学对文化和环境的研究使我们得以了解不同国家和民族、不同组织内人们的基本价值观、态度和民族文化的差异。人类的行为并不是完全按照本能产生的。人的行为中，文化性的行为多于生物性的行为，人类通过不断社会化的学习过程，其行为一般来说已经超越了本能的行为。人们的价值观念、规范、风俗习惯、宗教信仰等是在特定文化环境中逐步形成的，由于民族文化背景的差异性，其所熏陶出来的民族性格也不同。在一个组织中，其成员的受教育程度、家庭背景、成长的社会环境等都可能存在差异，这些都会影响到他们的态度和行为。可以这样说，社会是由文化组成的，文化与社会的关系是紧密相连的，生活在社会中的人离不开文化的影响，一个组织中的有效管理者或领导者，对组织成员和群体的个性和共性要有清楚的了解，不仅要针对不同个体的特点，而且要针对文化背景不同的群体和组织，采取不同的管理方式和领导方式。

(五) 政治学

尽管人们往往忽视政治学对组织行为学的影响，但这并不能抹杀政治学理论和知识对研究组织行为学的重要作用。政治学研究政治环境中个体和群体的行为，具体的研究内容包括权力的获得和使用、组织政治、冲突与合作等。现在，很多学者认为组织(企业)是一个充满政治性质的实体，如果我们要想准确地解释和预测组织中人的行为，就必须在我们的研究和分析中引入政治学的观点。

(六) 其他学科

上述五个学科是组织行为学的主要理论基础，还有许多其他学科也为组织行为学的产生和发展做出了贡献，如伦理学、生物学、生理学、历史学、经济学等。以生物学和生理学为例。人体犹如一个生物种，有自己的生物节奏的规律性，有体力、智力、情绪的低潮和高潮，这些都会影响人的行为。20世纪80年代，组织行为学开始研究工作压力对个体、群体和组织的行为和工作绩效的影响，主要分析当人们承受工作压力时，身体所做出的生理反应，以及引起身体生物结构的不利变化和如何防治等。

第三节 组织行为学的产生与发展

一、组织行为学的产生

组织行为学的产生是组织演变、管理理论发展的必然结果，与工业心理学、管理心理学、组织心理学有着历史渊源。第二次世界大战前，美国将心理学用于工业，我们把它称之为“工业心理学”。1892年，雨果·闵斯特贝格(Hugo Munsterberg)在哈佛大学创立了研究工业心理学的实验室，率先提出心理学能应用于工业以提高生产率。他的突出贡献在于，继泰勒之后对工业生产中劳动者的行为做了进一步的研究。直到20世纪20年代，梅奥等人的“霍桑试验”在泰勒的科学管理之外，开辟了组织管理研究的新领域。后来“人群关系理论”闻名于世，成为行为科学研究的先声。从此，更多的管理者关注并致力于对人的行为的研究，自然科学和社会科学方面不断取得的成果又促进了这一问题的研究进程，从而导致在一次跨学科的研究讨论会上，经过对这一学科问题的讨论，正式把这门综合性极强的学科定名为“行为科学”。20世纪60年代，行为科学的又一个重要发展方向是对组织行为的研究，主要论述企业性组织中人和群体的行为。该研究既注重人的因素，又注重组织的因素，因此在一定意义上是人群关系学派和组织理论的综合。近年来，行为科学主要围绕着组织行为的一些课题发展的，因而目前比较流行把该学科称为“组织行为学”。

二、组织行为学的发展

组织行为学是随着组织的演变、管理理论的发展而产生和发展的过程，实质上是组织行为的研究探索的过程，是组织管理理论与人力资源学理论、权变理论、组织文化理论不断融合的结果。按照比较公认的说法，组织行为学的发展可以分为以下几个阶段。

(一) 科学管理学派阶段

20世纪初到20世纪30年代，以美国的泰勒(Frederick W. Taylor)、法国的法约尔(H. Fayol)、德国的韦伯(M. Weber)为代表的古典管理学派对科学管理的论证最为典型。泰勒是科学管理的倡导者，被称为“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。

这一时期正是大工业快速发展的阶段，人们关注的是生产的效率。泰勒对工作进行动作和时间研究，注重工作的分析和设计，在钢铁公司进行了一系列的试验：搬运铁块、铲铁锹等，将人的动作进行分解和设计，提出了劳动定额、工时定额、计件工资制等概念。这一阶段的管理理论重视对物的研究，而忽视人的因素。

(二) 行为学派阶段

行为学派产生于20世纪20年代至20世纪60年代。代表人物是梅奥、麦格雷戈等，他们提出了著名的人际关系理论。在行为科学的发展史中被称为里程碑式的试验就是1924

年进行的霍桑试验，直到1932年结束。霍桑试验是指在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，美国哈佛大学心理学教授梅奥于1927年接管并主持了霍桑试验，研究出了重要的人际关系理论。

霍桑试验四个阶段的第一阶段被称作“照明试验”。当时的假设是：提高照明度会有助于减少疲劳，提高生产效率。但最后不管是提高照明度，还是降低照明度，一个组的照明已经降到月光的程度，工人的产量仍然提高，专家无法解释是什么原因促使产量的增加。

梅奥主持霍桑试验，主要进行了三方面的试验：福利试验、随访试验、观察试验。行为科学理论包括对人际关系理论、个体行为理论、团体行为理论、组织行为理论等进行不同阶段和不同层次的研究。人际关系理论的要点是：人是社会人；企业不但存在着“正式组织”，还存在着“非正式组织”，而新的领导能力在于提高职工的满意度。

(三) 人力资源学派阶段

20世纪50年代后期，美国出现了经济衰退，与此同时，美国阿波罗登月计划的实现，又标志着科学技术的迅猛发展。员工的需要和期望在发生着巨大的变化。此时，心理学界对人的动机、需要、群体动力等的研究也趋于深化。这些客观因素都促使行为科学家重新探讨激励员工积极性的途径。于是，一个新的学派——人力资源学派产生了。人力资源学派理论认为，组织中发生的种种问题的根源在于没有能够发挥职工的潜力。该学派的主要代表人物是阿吉雷斯和麦格雷戈。阿吉雷斯在1957年发表的《个性与组织》中，呼吁管理者从组织上进行改革，鼓励员工多负责任，让他们有成长和成熟的机会。1960年，麦格雷戈在《企业中人的方面》中总结了人性假设理论——X理论、Y理论。他认为，现代组织的管理者应该让员工负更多的责任，发挥他们的潜力。如果这样做，将会像发现原子能那样，开发出难以想象的人力资源。

(四) 权变理论阶段

在人力资源学派理论发展的过程中，权变理论逐渐进入了管理领域。权变理论认为，管理的对象和环境总是处于复杂的变化中，所以对于管理问题的处理，不存在一个简单的、普遍适用的方案，人们必须按照管理对象和情景的具体情况，选择具体的对策。组织行为学理论吸收了权变理论的观点，认为遵循权变理论并不等于没有理论，而是告诉人们怎样从错综复杂的情境中寻找关键性变量，然后找出变量之间的因果关系，从而针对一定的情境使用一定的对策。

(五) 组织文化研究阶段

第二次世界大战后，日本经济奇迹般地迅速崛起并对美国经济构成强大威胁，这引起了管理理论界的关注。学者们研究后认为，如果说美国的管理相对来讲比较注重“硬”的一面，即强调理性管理，那么日本企业在兼顾“硬”的方面的同时，更注重管理“软”的方面，即企业管理中的文化因素。该时期代表性的研究成果为：劳伦斯·米勒的著作《美国企业精神》；美国学者希克曼和施乐在著作《创造卓越》中提出的“战略”“文化结合模式”的概念。在这一阶段，组织行为学进入了深入研究阶段。理论研究者认为“软”管理的核心是对人的管理，包括尊重人才，发现人才，调动人的积极性和创造性，其与硬性管理相结合，才

能使组织成功制胜。组织文化理论与实践是对传统管理模式的突破与超越，是管理理念的又一次重大转变，也是现代管理理论发展的必然趋势。

组织行为学的发展历程说明，正是组织的演变、管理实践的需要、管理理论的发展，推动着组织行为学的研究不断深入，理论体系逐步完备。

第四节 组织行为学的研究内容与方法

一、组织行为学的研究内容

组织行为学研究的内容包括个体行为、群体行为、组织行为。

1. 个体行为

个体是构成组织的基本单位。组织行为学对个体的行为进行微观的考察研究，考虑影响人的行为的各种心理因素，即人对于周围环境的知觉与理解，包括人的思维方法、归因过程、动机、个性、态度、情感、能力、价值观等方面。所有这些又与实际活动中的需要、兴趣、达到目标的行为有着密切的关系。

2. 群体行为

主要研究的是群体行为的特征、作用、意义、群体内部的心理与行为、群体之间的心理与行为、群体中的人际关系、信息传递方式、群体对个体的影响、个人与组织的相互作用等。

3. 组织行为

研究组织结构、组织变革与发展、组织文化、组织学习、网络组织等内容。此外，工作生活质量、工作的扩大化与丰富化、人机和环境诸因素的合理安排、各种行为的测评方法等方面，也都在组织行为的研究范围之内。

二、组织行为学的研究方法

组织行为学的具体研究方法是多种多样的，目前常用的有以下几种。

(一) 观察法

在日常生活中，观察者通过感官直接观察他人的行为，并把观察结果按时间顺序做系统记录的研究方法称为观察法。在现代研究中，观察往往借助于各种视听辅助手段，如录像、录音、摄影等。

按被观察者所处的实际情境特点，观察法可分为自然观察与控制观察两种。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已正处于被观察状态。例如，要了解工人成就动机的水平，可以观察他们在上班、打球、文化考试等各种不同场合的行为。控制观察是在限定条件下进行的观察，被观察者可能知道，也可能不知道自己正处于被观察的状态。例如，为了进行“时间—动作”分析，观察者就需要系统地观察工人的操作方式。

按观察者与被观察者之间的关系，观察法可分为参与观察和非参与观察。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的方法称为参与观察；观察者不参与被观察者的活动，以旁观者身份进行观察的方法称为非参与观察。观察法目的明确、使用方便，所得材料比较系统，已在组织行为学中得到广泛应用。但运用这种方法，只能了解大量的表面现象，很难了解复杂现象的本质特征，不能对“为什么”做出回答。因此，最好能与其他方法结合使用以取得较好的效果。

(二) 调查法

调查法是运用各种调查的方法了解被调查者对某一事物(包括人)的想法、感情和满意度。可用的调查法有以下几种。

1. 谈话法

研究者通过面对面的谈话，以口头信息沟通的途径直接了解他人的心理状态和行为特征的方法称为谈话法。谈话法简单易行，便于迅速取得第一手资料，因而使用范围较为广泛。但谈话法中有关被研究者行为特征和心理特点的结论必须从被研究者的答案中去寻找，所以有较大的局限性。

2. 电话调查法

这种方法是指给被调查者打电话了解有关情况的调查方法。其优点是花钱少、省时间，短时间内能调查较多的人。但这种方法也有缺点，它不像面谈法那样可以采取多种方式详细询问和解释问题，容易使被调查者产生误解。因此，此种方法只能用于电话普及的地方。

3. 问卷调查法

运用内容明确、表达正确的问卷量表，让被研究者根据个人情况，自行选择答案的研究方法称为问卷调查法。常用的问卷量表有是非法、选择法和等级排列法三种格式。

4. 试验法

研究者有目的地在严格控制的环境中或营造一定的环境，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称为试验法。试验法依试验场所的性质不同，可以分为实验室试验和现场试验。

5. 测验法

采用标准化的心理测量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称为测验法。如智力测验、机械能力测验、个性测验、驾驶员反应测验、手指灵巧度测验等。在组织行为学研究中，测验法往往为人员选拔、安置和提升等提供依据。在运用测验法时，应特别注意使测验的信度和效度维持在一个合理的范围内。

6. 个案研究法

个案研究法是指对某一个体、某一群体或某一组织在较长时间里连续进行调查，从而研究其行为发展变化的全过程，这种研究方法也称为案例研究法。例如，研究者在某先进班组通过较长时间的调查研究，掌握了整个班组的人员状况、生产状况、智力结构、领导特征、关键事件等主要因素，并在此基础上进行深入分析，整理出能反映该先进班组特点的详细材料。这份材料就是个案，个案产生的全过程就是个案研究过程。

以上各种方法都有一定的应用价值，也都有一定的局限性。在许多情况下组织行为学研究并不是只采用一种方法，而是同时采用几种方法以期取长补短、相得益彰。究竟采用哪种方法最好，要根据研究的课题和所处的具体情境而定。

第五节 研究组织行为学应遵循的原则

任何一门学科都有与之相适应的一套合乎科学性的研究方法，没有科学的研究方法，就无法揭示客观规律。组织行为学也与其他学科一样，也必须有遵循规律的方法。这些研究方法要遵循科学研究方法的一般原则。

一、研究程序的公开性

任何一项学科研究都必须公开说明研究的全过程、所用的程序、所测的变量和测量方法，使其他研究人员只要按照这种程序去做就能得到同样的结论，起到进一步验证的作用。

二、收集资料的客观性

在学科研究中，研究人员要尽量避免受自己个性和主观偏见的影响，也就是要客观、如实地收集数据和资料，只有这样才能得出正确的结论。坚持收集资料的客观性是任何学科研究方法的最基本原则和重要特点之一。

三、观察与试验条件的可控性

由于影响人的行为和工作绩效的因素是多方面的，为了要找出某一因素与人的工作绩效的关系，就必须把其他可能影响工作绩效的因素控制在一定条件下，而集中精力专门观察和验证这一因素对工作的影响。研究条件是可控的，才能在研究中按照预定的要求选择相关因素，才能对研究结果进行比较，所得出的结论才是可信的。

四、分析方法的系统性

坚持分析方法的系统性，是指要把每个影响事物变化的因素都置于整个大系统中去研究与分析，还要把有关方面的知识从过去到现在加以系统化、条理化，即从纵、横两个维度进行研究才是科学的研究方法，才能得出正确的结论。

五、所得结论的再现性

只要保证研究程序公开，收集的数据资料是客观的，在相同可控的条件下，不断重复做相同的试验，相同的结论就会不断出现，才能证明所得结论是符合客观规律的。

六、对未来的预见性

由于所用的研究方法是科学的，所得结论是反映客观规律的，运用这个规律就可以预见未来，从而有可能事先采取有效措施来预防消极行为，引导积极行为的发生。

 习题

1. 什么是组织、组织行为及组织行为学？
2. 为什么要学习组织行为学？
3. 简述组织行为学的产生与发展过程。
4. 组织行为学形成的理论基础有哪些？
5. 组织行为学的研究内容与方法有哪些？
6. 学科的研究方法应遵循的哪些基本原则？

 案例分析

霍桑试验

位于美国芝加哥城外西方电器公司的霍桑(Hawthorne)工厂，是一家制造电话机的专用工厂，它设备完善、福利优越，有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但工人们仍愤愤不平，生产效率也不理想。为此，1924年美国科学院组织了一个囊括各方面专家的研究小组，对该厂的工作条件和生产效率的关系进行全面的考察和多种试验。这就是著名的霍桑试验。从1924—1932年，在将近8年的时间里，霍桑试验前后共经过两个阶段。第一个阶段从1924年至1927年，主要是在美国国家科学委员会的赞助下进行的。第二个阶段是从1927至1932年，主要是在美国哈佛大学教授梅奥(Elton Mayo)主持下进行研究。整个试验前后共分为四个部分。

一、照明试验

这项试验在霍桑工厂共进行了两年半时间。试验是在被挑选出来的两组绕线工人中间进行的，一组是试验组，一组是参照组。在试验过程中，试验组不断地增加照明的强度，而参照组的照明度始终保持不变。研究者起初打算考察照明度和产量之间的关系，找出一种理想的照明度，在这种照明度下工作，能使工人的生产效率达到最高标准。但出乎研究者的意料，试验的结果是：两组的产量都在不断提高。后来他们又采取了相反的措施，逐渐降低试验组的照明度，还把两名试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10烛光、3烛光一直降到0.06烛光，几乎和月亮光差不多的程度，这时候，也只有在这时候，产量才开始下降。

研究者的结论是：工作场所的灯光照明只是影响生产的一种因素，而且是一种不太重要的因素。除照明之外一定还有其他什么因素影响产量。

由于研究者找不到原因，感到迷惑不解，许多人都不干了。只有该公司的检查部主任朋诺克(C. Pennock)当时推测，产量的增加，可能是由于工人被试验鼓起的工作热情所影响。后来，在1927年冬天朋诺克在一次哈佛大学教授梅奥主持的人事经理报告会上，把自己的想法告诉了他，并当场邀请梅奥参加霍桑试验。梅奥接受了邀请，并组织了一批哈佛的教授会同电器公司的人员成立了一个新的研究小组。于是开始了第二阶段的研究。

二、继电器装配试验

为了更好地控制影响生产效率的因素，梅奥选出了6名女工，在单独的房间里从事

装配继电器的工作，他们告诉女工可以保持平常的工作节奏，因为试验的目的不是为了提高产量，而是要研究各种工作条件，以找出最适宜的工作环境。在这个阶段，研究者在试验场所指定了一名观察者，他的任务主要是创造与工人的友好气氛，以确保她们合作。他还做一些管理工作，每天与女工们非正式地交谈以消除她们对试验可能抱有的疑虑。这样观察者与女工之间的谈话更加自由，彼此的关系比过去更为亲近了。在试验过程中，研究小组不断地增加福利措施，如缩短工作日、延长休息时间、免费供应茶点等。具体过程如下。

- (1) 研究人员将小组的计时工作改为计件工作，生产量上升。
- (2) 安排女工有两次休息时间，每次5分钟，生产量上升。
- (3) 将两次休息时间，每次延长10分钟，生产量依然上升。
- (4) 研究人员将女工上午的休息时间延长到15分钟，免费供应点心，生产量再度增加。
- (5) 让女工提前半小时下班，生产量上升得更快。
- (6) 让女工提前1小时下班，生产量无改变。
- (7) 女工做1小时超时工作，生产量仍上升。
- (8) 每组工作时间从48小时减至40小时，生产量照旧维持高标准。

随着生产效率的提高，研究者起初以为是这些福利措施刺激了工人生产的积极性。在最后一次试验中，研究人员恢复了原来的工作福利。女工做计时工作，没有休息时间，没有点心供应，每周工作48小时。结果：生产量达到前所未有的高度，上升30%以上。这就证明物质条件的改变并不是提高产量的唯一原因，经过对这些结果的可能原因的分析，研究者认定，管理方法的改变可能是改变工人态度和提高产量的主要原因。

三、大规模的访谈试验

在两年多的时间里，梅奥等人组织了大规模的访谈试验，与职工的谈话达两万次以上。在访问过程中，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，虽然访问者事先声明将严格保守秘密，请工人放心作答，可是受访者在回答问题时仍遮遮掩掩，存有戒心，怕厂方知道后自己受到报复，谈话总是陈腔客套，无关痛痒。后来研究小组改用了“非直接问题”，让受访者自行选择适当的话题，这时职工在谈话中反而无所顾忌了。结果在这次大规模的访问中，搜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、职位和地位既取决于个人，又取决于群体成员。人际关系是影响绩效的一个主要因素。同时，这次大规模的试验，还收到一个意想不到的效果，就是在这次谈话试验以后，工厂的产量出现了大幅度的提高。研究者分析认为，这是由于工人长期以来对工厂的各项管理制度和管理方法有许多不满，但无处发泄，这次试验工人无话不谈，发泄了心中的怨气，由此心情舒畅，因而产量大幅度上升。

四、继电器绕线机组的工作室试验

这项试验又称群体试验，试验者为了系统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9名绕线工、3名焊接工、2名检验员，把他们集中在一个专门的房间里工作。

试验开始时，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，这套奖励办法会使工人努力工作，提高产量，但结果是，产量只保持在中等水平而且每个工人的日产量都差不多。根据“时间—动作”分析的理论，公司经过计算，向他们提出的标准定额是每天完成7312个焊接点，但工人每天只完成6000~6600个焊接点就不干了，即使离下班还有一段时间，他们也自行停工。研究者经过深入观察了解

到工人自动限制产量的理由是：如果他们过分地努力，就可能造成其他同伴的失业，或者公司会接着制定更高的生产定额。

与此同时，研究者为了了解他们之间的能力差别，还对试验组的每个人作了灵敏测验和智力测验。发现3名生产最慢的绕线工在灵敏测验上得分都高于3名最快的绕线工，其中1名生产最慢的工人在智力测验上得分排行第一，灵敏测验排行第三。测验的结果和实际产量之间的这种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。1名工人可以因为提高他的产量而得到小组“工资基金”总额的较大份额，而且也减少了失业的可能性，然而这些物质上的报酬却会招来群体的非难和惩罚。因此，每天只要完成群体认可的工作量大家就可以相安无事。

研究者通过观察发现，工人们之间有时会相互交换自己的工作，彼此间相互帮忙，虽然这是有违公司规定的事，但是这种行为却大大增进了他们的友谊，有时也促进了他们彼此间的怨恨，谁喜欢谁，不喜欢谁，都可以因此表现出来。诸如此类的事情，使研究人员发现他们中间有着两个派系，即小群体：一个称为A派，一个称为B派。研究者在对他们的观察中获得了以下几点结论。

(1)他们之间的派系并非因工作不同而形成的，如A派包括3名绕线工，同时还有1名焊接工和1名检验员。

(2)派系的形成多少受到工作位置的影响，如A派的几位工人均在工作室的前端，而B派的几位工人均在工作室的后端。

(3)试验组的成员中也有人不属于任何派系。例如，其中1名检验员一向受到其他成员的排斥，原因是他曾向检验科抱怨说工作室的工人们都在偷懒，这件事后来被大家知道了，大家都与他保持一定距离；还有1名绕线工老喜欢在B派中出风头，他虽然想加入B派，B派却没有完全接纳他。

(4)每个派系都认为自己比别派好，并有一套他们自己的行为规范。

研究者在观察他们各自履行自己所订立的行为规范时发现，有的规范与限制产量有关，有的则涉及个人的品德，而就其规范对个人的影响来说，主要有以下几点。

(1)谁也不能干得太多或太少，以免影响大家。

(2)谁也不准向管理当局告密，做有害于同伴的事。

(3)任何人都不得远离大家，孤芳自赏；也不得打官腔，找麻烦。

(4)任何人不得在大家中间唠唠叨叨或自吹自擂，自以为是，一心想领导大家。

这些规范主要是通过挖苦、嘲笑以及排斥于社会活动之外等一些社会制裁方法实施的。如果有谁违反这些规范，就会受到群体的制裁。小组中最受欢迎的人就是那些严格遵守群体规范的人；而受厌恶的人，则是违背群体规范，私下向工长告密的人。

研究者认为，这种自然形成的非正式群体，其职能对内在于控制其成员的行为，对外则为保护其成员，使之不受来自管理阶层的干预，这种非正式群体，一般都存在着自然形成的领袖人物。

霍桑试验的结果后经梅奥整理于1933年正式发表，其书名为《工业文明中人的问题》。在此书中，梅奥首次提出“人际关系学说”，这对管理学的发展产生了重大影响。

思考问题：

1. 霍桑试验采用了哪几种组织行为学研究的具体方法？
2. 在对人的看法上，通过霍桑试验你可以得出哪些不同于传统看法的结论？