

第一章

导论

本章重点

- 掌握组织行为学的含义。
- 了解组织行为学的理论基础和研究方法。
- 掌握组织行为学的形成过程。
- 了解组织行为学的新发展。



引例

张硕在读大学时成绩不突出，老师和同学都以为他今后无多大作用。他读完日语专业后便被一家中日合资公司招为推销员。他很满意这份工作，因为工资高，还是固定的，不用担心未受过专门训练的自己比不过别人。若拿佣金，比人少得太多就会丢面子。上班头两年，张硕对工作兢兢业业。随着业务越来越多，他与客户的关系越来越好，销售额也越来越高。到去年他就已经是推销员中的佼佼者。尽管今年他的定额比去年提高了25%，但到10月中旬他就完成了全年的任务。不过，他觉得自己的心情并不舒畅。令他最烦恼的事，莫过于公司不告诉大家干得如何。可偏又听说别的合资公司都在搞竞赛和有奖活动，有的老板还亲自请最佳推销员到大酒店吃一顿饭，并向公司内所有单位通报竞赛结果。以前并不关心排名的张硕，如今却重视起来了。他觉得公司对推销员实行固定工资制是不公平的，不应该搞大锅饭，而应该按劳付酬。在日本老板拒绝了他的建议后，张硕就辞职去另一家化妆用品公司了。

思考：张硕为什么会辞职？

（资料来源：<https://wenku.baidu.com>）

第一节 组织行为学概述

组织行为学是管理理论的重要组成部分，是一门广泛吸收多学科知识的边缘、交叉学科，其综合了行为学、心理学、社会学、人类学、政治学等学科的知识，提出了一系列关于管理的新知识、新观点和新理论，丰富了组织发展理论，极大地提高了对行为模式的解释和预测能力，促进了管理水平的提高、组织绩效的改善，具有很强的实践性和应用性。因此，研究和学习组织行为学，不仅具有理论意义，而且具有直接的现实意义。

一、组织行为学的概念

组织行为学的研究是以组织为载体的，所以要了解组织行为学的概念，首先要了解什么是组织，什么是组织行为。

（一）组织

1. 组织的定义

在我国古代，组织的原意是将丝、麻织成布帛，也就是“组合、编织”的意思。随着时间的推移和社会的发展，人类日常生活和社会生活的各种需要日趋复杂、多样，仅仅通过孤立的个体活动无法自行满足这些需要，于是出现了人类的群体活动。在群体活动中，为了协调不同个体的活动，就会按照一定的关系建立特定的规则。这种活动正式化、稳定化的结果就导致了组织的出现。组织在出现后也逐步发展和深化，组织的概念逐步从物的组织到人的组织，从静态的组织到动态的组织，从封闭的组织到开放的组织，从单个的组织到系统的组织。

在对组织的研究过程中，很多学者对组织进行了定义。对此可谓众说纷纭，其中比较有代表性的有以下三种定义。

- 组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。（斯蒂芬·罗宾斯）
- 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，以及不同等级的权利和责任的制度化，有计划地协调一群人的活动。（薛恩）
- 组织是一个相互影响、相互依赖，为了达成某一共同目标的工作群体的集合。（杰克·邓肯）

从以上学者对组织的定义可以看出，任何一个组织都必须具备以下三个条件。

（1）组织是一群相互联系、相互作用的人的集合。组织是由人构成的，同时组织活动需要一定的物质资源。因此组织既是物质结构，又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的，正是人群形成了组织，没有人群便没有组织。而且，在同一组织下集合的人群之间，在行为上是相互联系、相互影响的。

（2）组织都有确定的目标。任何组织都有其基本的使命和目标。例如，企业为了生产产品、提供服务，教育机构为了培养人才，医院是为病人提供健康服务，等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

（3）组织通过专业分工和协调来实现其目标。组织的存在是由于有自身的使命和目标，这些使命和目标是社会所必需的，但又是个体无法完成的。为了完成目标，组织必须开展实际的业务活动（作业），如企业的生产活动、学校的教学活动、医院的诊治活动等。而组织活动的开展又离不开相应的人力资源、物质资源、财力资源和信息资源等作为运作条件，否则组织的活动无从进行。同时，为了保证组织活动顺利有效进行，还需要对组织自身进行管理。因此，组织中的活动便由此实现其基本的专业化分工——作业和管理两大类。形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分，他们协调互动、密切配合才能保证组织整体目标的实现，这就使协作成为必需。

通过以上的分析，概括不同学者对组织的界定，本书对组织的概念做如下综合表述：

组织是拥有一定资源，为实现某种共同的目标，按照一定的结构形式、活动规律结合起来的，具有特定功能的开放系统。

2. 组织的构成

组织的构成有以下一些要素。

(1) 一定数量的成员。这是组织存在和发展的先决条件。但每个组织对其成员都有一定的资格要求，并非任何人只要愿意就可以成为某个组织成员的。一个人要想成为某个组织的成员，首先要具备这个组织所需要的条件，然后要履行一定的手续，才能进入组织，成为组织的成员，并在其中获得某个角色。因此，现代社会组织都具有明确的边界。一个社会组织的成员数量到底有多少，并无限定，小到两人小组，大到千万人的政党组织。这些性质各不相同的社会组织，对成员的要求也相差甚远。有的对资格要求十分严格，有的则较为宽松；有的加入手续十分复杂，有的则比较简单。

(2) 特定的组织目标。目标是组织最重要的构成要素。它决定着组织的性质、发展方向和规模。组织成员参与组织的动机可能有很大差别，但最终都要统一到共同的组织目标之下。同时，组织目标要能够集中体现他们的共同愿望与利益。特定的组织目标是组织存在的依据，指示着组织活动的方向。

(3) 明确的行为规范。规范是组织内成员互动的基础，是指导个人和团体在面临各种情况时如何思考和行动的标准。组织由于其特有的目标，以及内部精细的社会分工，因此要把各自独立的行动有机结合起来，就必须制定严格、明确的行为规范，包括组织的性质、目标、任务、原则，组织成员的地位与角色、权利与义务，以及组织活动规则等。

(4) 一定的组织结构。任何组织内部都有一个稳定的组织结构。一个组织为了有效地实现其特定目标，就必须对其成员进行合理配置。在纵向上形成由决策者、管理者和执行者构成的一种支配—服从的层级体系。

(5) 一定的资源。拥有一定的资源是一个组织开展活动所必需的物质基础，包括资金、技术、办公场所等。不同的组织需要不同类型的资源，但不管怎样，一个组织要正常运转，就必须有相关的资源来支持。

3. 组织的分类

作为社会细胞的组织，其使命不同、大小各异，通过对组织进行分类，可以更好地把握各种组织的相同点与不同点。

(1) 根据社会功能划分。根据社会功能的不同，可将组织分为生产组织、政治组织、整合组织和模式维持组织。生产组织是指从事物质生产的制造型组织和服务型组织，如工厂、饭店等；政治组织是指为了保证整个社会达到自己的目标而进行权力分配的组织，如政府部门等；整合组织是指协调各种冲突、引导人们向某种固定目标发展的组织，如法院、政府等；模式维持组织是指维持固定的形式，确保社会发展的组织，如学校、社团等。

(2) 根据组织成员的受益程度划分。根据组织成员的受益程度，可将组织分成互利组织、商业组织、服务组织和公益组织。互利组织是指所有参加者都受益的组织，如党

派、工会、俱乐部、退伍军人团体等；商业组织是指从事工商活动的组织，如工厂、公司、企业、银行和垄断组织等；公益组织是指为社会所有人服务的组织，如公安、行政、军事和科研机构等。

（3）根据控制成员的方式划分。根据控制成员的方式，可将组织分成强制型组织、功利型组织和规范型组织。强制型组织是用高压、威胁，甚至暴力等手段控制其成员行为的组织，如监狱、精神病医院等；功利型组织是用金钱或物质为媒介来控制下属行为的组织，如各种工商企业等；规范型组织是用在伦理道德或观念信仰等基础上形成的规范权力来控制成员行为的组织，如宗教团体等。

（4）根据目标划分。根据目标的不同，可将组织分成以下三类。

- 营利组织。所有以获利为主要目标的组织都是营利组织，如工厂、商店、商业银行、饭店、矿山、公司等。值得指出的是，改革开放以来，一些个人诊所、私立学校等组织已经成为营利组织。从社会分工来看，营利组织是现代社会的基石。它们以产品或服务来满足其他组织和个人的各种需求，并以纳税的方式支持其他组织的正常运行。
- 非营利组织。除公共组织外，一切不以营利为主要目标的组织都属非营利组织，如国有医院、国有学校、各类社团、宗教团体、慈善机构等。非营利组织既是营利组织的重要目标市场，也承担着许多重要的社会职能，为其他组织提供独特的服务。
- 公共组织。负责处理国家公共事务的组织是公共组织，如立法机关、司法机关、政府机关、军事机关等。公共组织代表公众通过运用法律、行政、经济等手段来管理营利组织与非营利组织，使它们的运作符合国家与公众的利益。虽然公共组织是“组织之上”的组织，但也应遵循法律，努力达成自己的目标，不应过多干涉其他两类组织的内部事务。

此外，还可以根据组织人员的多少，将组织分成小型组织（3~30人）、中型组织（30~1000人）、大型组织（1000~45000人）、巨型组织（45000人以上）。根据产权的归属，可把组织分成公有组织与私有组织。公有组织如国有企业、集体企业、国有学校等，是归国家、全民或集体所有的组织；私有组织如私营企业、私立学校等，是归某个或某些公民个人所有的组织。

（二）组织行为

1. 组织行为的定义

组织行为是指人们在作为组织成员时表现出的行为。但组织成员的行为并不完全属于组织行为。组织成员下班后的业余活动不属于组织行为。组织行为必须是组织成员在工作过程中表现出来的行为。因此，准确地说，组织行为是指各类组织的每位成员在工作过程中表现出的所有行为。

2. 组织行为的分类

组织是由个体和群体组成的，因此，组织中的行为可以分为三个层次：个体行为、群体行为和组织行为。

（1）个体行为。个体是构成组织的最基本细胞，是组织行为学研究的基础和出发点。

由于组织都是由个体的人组成的，因此，研究组织行为的基本出发点就是研究组织中的单个成员。这种研究方法将重点放在心理学的发展理论和解释的规律上。这些理论和解释是关于个体行为以及他们对不同的组织政策、实践和过程的反应的。在这种研究方法中，以心理学为基础的有关人性、需要、动机和激励等方面的理论用来说明单个组织成员的行为和绩效，对诸如价值观、知觉、态度、个性、意志和情绪这些因素也予以考虑，并对这些因素对他们在工作中的个体行为、作风和绩效的影响进行研究。

(2) 群体行为。如果要完成组织的目标，组织成员就必须在工作中合作并协调他们的活动。人们在一起工作的常规方式是小组、部门和委员会这些组织形式。因此，在组织行为学中，一个可以选择的富有成效的方法是分析工作群体的结构与功能、群体的发展过程和内聚力。在群体中，人们是如何工作的？决定一个群体团结和富有成效或分散和一无所有的奥妙何在？领导如何影响群体成员及他们的能力，以便他们一起通力协作，以较高的生产率进行工作？这些就是组织有关群体有效功能涉及的几个问题。组织行为学的一个重要部分就是把社会心理学的知识和理论用于研究组织中的群体。在群体这个层次上分析所得的见解不同于研究个人所产生的见解。

(3) 组织行为。组织行为学不仅将其研究重点放在组织中的个体和群体上，而且将从宏观的角度研究整个组织。研究者力图用社会学的方法来理解组织结构和组织设计是如何影响组织效率和气氛的，是如何有效地进行信息传递，认识组织与环境之间的关系及其影响、组织变革和发展规律的，从而尽可能地提高组织的有效性和效率，改善组织气氛。例如，对各部门分配任务和责任的不同方法可能会影响这些部门的工作能力以及整个组织的工作效率，组织应用的技术、组织规模、组织年限等因素对组织结构、组织效率的影响，以及组织与外部环境的相互作用等都在考察之列。

3. 组织行为的特征

(1) 可描述性。组织行为是可以描述的，我们可以对个体的组织行为用语言来加以描述。例如，某人最近工作积极努力，某人工作态度认真，某部门员工关系和谐、融洽等。

(2) 可解释性。每一种组织行为的背后都存在产生的原因和背景，所以，管理者可以通过调查、研究找到组织行为的原因。

(3) 可预测性。因为组织行为是可解释的，也就是说，管理者最终可以找到某种组织行为产生的原因。只要能准确地观测到是什么原因导致的这种行为，就可以准确地预测将要发生的行为。当然，这只是一种理想化的假设，假设我们能够找到所有组织行为产生的原因；而在现实的管理工作中，因受到行为科学发展水平的限制，我们不能弄清所有影响人行为的原因，因此也就不能进行准确的预测。

(4) 可控制性。因为组织行为是可以解释，进而是可以预测的，所以，归根结底，组织行为是可以控制的，这也是我们研究组织行为的目的所在。

(三) 组织行为学

1. 组织行为学的不同定义

美国学者杜布林曾经定义：“组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为的科学，以成员个人、群体、整个组织以及外部环境的相互作用所形成的行为作为研究的

对象。”

加拿大蒙特利尔大学管理学教授和组织心理学家乔·凯利所提出的定义是：“组织行为学的定义是对组织的性质进行系统的研究：组织是怎样产生、成长和发展的，它们怎样对各个成员、对组成这些组织的群体、对其他组织以及对更大些的机构发生作用。”

美国管理学教授斯蒂芬·罗宾斯给出的定义是：“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，目的是应用这些知识改善组织绩效。”

我国著名组织行为学家张德认为，组织行为学是研究组织中人的心理和行为表现及规律，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。

2. 针对组织行为学的不同定义的领会要点

第一，组织行为学研究的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，是把这两者作为一个统一体来研究的。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来进行研究。

第二，组织行为学研究的范围是一定组织中的人的心理和行为规律。这就说明组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为规律，而是只研究一定组织范围内的人的心理与行为的规律，如工厂、商店、学校、机关、军队、医院等。研究这种组织中的人的心理和行为规律，不仅是研究单个的人的心理和行为规律，还要研究聚集在一起的人的心理和行为规律。因此，研究范围又可分为个体心理与行为规律、群体心理与行为以及整个组织的心理与行为。

第三，组织行为学研究运用系统分析的方法。组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理和行为，而是采取系统分析的方法来研究它们。从系统观来看，个体的人作为一个系统，把他放在群体这个较大的系统中来研究，个体就是群体的子系统，而很多的群体又组成为一个组织，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。而且由于它们都处在社会环境这个更大的系统中相互联系、相互作用，因此它们又都是社会环境的子系统。

第四，组织行为学研究的目的是提高预测和引导人的行为的能力和组织的绩效，以达到组织既定的目标。

组织行为学研究的最终目的是提高组织绩效，有效实现组织目标。这种绩效的提高是借助于提高管理者的预测、引导和控制组织中人的行为的能力来实现的。

现在人们对于构成组织行为学主题领域的看法越来越趋于一致，这些主题包括激励、领导行为和权威、人际沟通、群体结构与过程、学习、态度形成与知觉、变革过程、冲突、工程设计、工作压力等。

3. 组织行为学的定义

本书将组织行为学定义为：通过研究组织中的个体、群体和组织的心理和行为表现及规律，提高管理人员预测、引导和控制组织中人的行为的能力，以有效实现组织目标的一门科学。

二、学习组织行为学的意义

组织行为学是管理学的新发展，它对提高组织的管理水平，实现以人为中心的管理具有重要的意义。

1. 有利于充分调动人的积极性、主动性和创造性

在现代社会，人是生活在组织中的。每个人的行为既表现为个人行为，又表现为组织行为；既受到组织影响，又影响到组织。人们在一起工作、学习、生活，就需要分工和协作，就需要有管理。而对于管理者来说，每天所面对的最经常、最棘手、耗费时间和精力最多的恐怕就是人的问题。如何调动下属的工作积极性，激发他们的工作热情；如何与你的上司及兄弟部门沟通，以获得更多的资源和支持；如何处理员工之间的冲突纠纷，营造一个和谐的工作环境；如何引导和改善组织成员的行为，建设高绩效的团队；等等。总之，要想成为一个有效的管理者，就必须了解人、认识人，就必须学会分析、解释、预测人的行为，从而提高自己管理活动的有效性。

2. 有助于达成个人目标，提高组织成员的工作生活质量

提高组织成员的工作生活质量是指组织中所有成员通过与组织目标相适应的公开的交流渠道，有权影响决策，改进自己的工作，进而拥有更强的参与感、更高的工作满意度和更少的精神压力的过程。组织行为学的核心内容之一是研究个人需要、个人利益和个人兴趣，以及如何满足个人需要的方式和方法。组织行为学通过科学的方法分析员工的心理需要，针对不同的情况采取不同的方法。因此，管理者可以通过组织行为学的学习，掌握和应用恰当的方法来满足员工的需要，重视与员工的沟通，鼓励员工参与管理，提高员工的工作满意度，从而提高组织成员的工作生活质量。

3. 有助于管理者改进管理的方式和方法，改善管理者与被管理者的关系

组织行为学研究的是组织环境下的个体行为、群体行为和组织行为。一句话，组织行为学研究的重点是人，核心是保证和增加组织的有效性。组织的管理者是生产的协调者和指挥者，他们与员工的关系，除了一般意义上所说的生产关系，还有一般的社会关系。组织行为学中关于一个有效的管理者应该具备的素质、管理艺术和如何根据不同情况采用不同的管理方式等内容，对管理者提高领导艺术水平有一定的参考价值。因此学习和掌握一些组织行为学的知识，有助于你成为一个卓有成效的员工或一个受欢迎的组织管理者，改善管理者与被管理者的关系。

4. 有助于提高管理者描述、解释、预测和控制组织行为的能力，从而提高管理水平

描述是指对组织中人的行为和心理在某个时期所处的状况进行清晰描绘。例如，今年有 12% 的员工跳槽，有 78% 的员工的满意度达到 80 分以上等。准确地描述组织中人的行为和心理为我们科学、合理地行为和心理做出解释提供了基础。

解释是指依据理论或实践总结寻找组织中人的特定行为和心理的形成原因的过程。例如，员工跳槽的主要原因是对公司的福利政策不满意，员工的满意度提高是由于公司引进了素质培训等。科学的解释为管理者预测和控制组织中人的行为和心理提供了依据。

预测是指根据组织中人的行为和心理的现状与变化规律以及组织和社会环境的变

化，对未来一段时期某些特定行为和心理所处状态进行的合理猜测。例如，明年员工的跳槽率将是10%~13%，下半年员工的满意度会提高4%等。准确地预测与组织绩效相关的人的行为和心理为有效领导和管理组织提供了宝贵的信息。

控制是指根据组织中人的行为和心理变化规律，改变一定的条件和变量，以使特定的行为和心理朝着管理者期望的方向演进的过程。例如，改进公司的福利政策以使员工的跳槽率降低2个百分点，开展班组有奖娱乐活动以使员工的满意度提高5%等。

管理者可以通过对组织行为学的学习提高自己的描述、解释、预测和控制水平，从而提高管理水平。

5. 有助于组织变革和组织发展

组织是一个动态开放的社会技术系统，必须与外界环境保持一致。现代组织越来越多地面临着激烈动荡的环境。高新技术的迅猛发展、顾客需求的不断改变等都给组织带来了严峻的挑战。逆水行舟，不进则退。为此，组织必须随环境的变化而不断调整，这就是组织变革。因此，学习组织行为学的理论和知识有助于管理者及时有效地领导组织变革和组织发展。

三、组织行为学研究的方法

方法是达到目的的桥梁，学好、用好组织行为学，要运用科学的学习方法。

（一）观察法

观察是组织行为学的三大要素（观察、个体、群体）之一，对他人行为的了解是通过观察获得的。观察是取得直接资料和间接经验的一种重要方法；在没有条件进行访问或实验的场合，观察是取得资料的主要途径。观察者除了运用自己的感觉器官（眼、耳、鼻、舌和皮肤等）直接观察人们的行为，还运用现代科技手段，如采用录像机和录音机协助观察。有人说：“实验是向自然发问，观察是听自然演讲。”

观察法多种多样，大致有两种分类方法。

（1）按照观察者与被观察者的关系，可把观察法分为参与观察法和非参与观察法。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法。观察者不参与被观察者的活动，以旁观者的身份进行观察的方法称为非参与观察法。参与观察法的好处：研究人员以组织成员的身份去观察，使被观察者避免伪装和做作，从而使观察到的资料较为可靠和有效。参与观察法存在的问题：一是由于研究人员亲自投入现场，作为现场的一员，可能影响被观察者判断事物的客观性，而非参与观察者就较为客观；二是当研究人员观察被观察者时，会使其感到不自然，若要使被观察者不知道是在观察他们的行为，就得创造一个客观条件，而这又是难以办到的。由于这两种方法都受到观察者本人的价值观、个性等的影响，因此，信度、效度也会有一定的问题。

（2）按照观察情景的差异，可把观察法分为自然观察法与控制观察法。观察者在自然真实的情景下观察他人的行为，被观察者不知道自己处于被观察的状况下的观察叫自然观察法。凡是有计划、有系统记录，其结果跟一定的命题相联系而又能经受考核的观

察叫控制观察法。贝尔斯创造的小群体相互影响法根据小群体中成员的感情和工作行为，分别进行观察和记录，就是这种方法的典型例子。自然观察法的优点是所观察到的结果具有典型性，更易于运用于实际；它的缺点是有时不能肯定被观察者的行为变化是由何种变化引起的，而用控制观察法就能弥补这种缺陷。

（二）调查法

调查法是了解被调查者对某一事物（包括人）的想法、感情和满意度的方法。因为有些心理现象可以直接观察到，有些则不能直接观察到，对那些不能直接观察到的心理现象则可以通过调查、访问、谈话、问卷等方法来收集有关材料。这种方法很有价值，研究者和管理者可以用这种方法来调查员工对组织及其工作的满意度，以及影响员工积极性的因素等。许多公司还通过这种方法来发现顾客对公司产品的青睐度。国家也可以通过调查了解民意，从而为制定和修改政策提供依据。

调查法的种类有很多，可以单独使用，也可以根据研究需要将几种方法结合使用。

1. 谈话法

口头信息的沟通是直接了解被调查者情况的一种调查方法。根据谈话中结构模式的差异，谈话法可分为有组织谈话和无组织谈话。有组织谈话的过程结构严密，层次分明，具有固定的谈话模式。调查者根据预先拟定的提纲提出问题，被调查者针对提出的问题进行回答。谈话过程像口头问卷。无组织谈话的过程结构比较松散，层次交错，气氛活跃，没有固定的模式。调查者提出的问题涉及的范围广，被调查者可以根据自己的想法主观地、创造性地回答问题。通过这种谈话，双方不仅交换了意见，也交流了感情。

谈话法的优点是简单易行，便于迅速获取第一手资料。但是，能否真正收到好的效果，还要看调查者的驾驭能力如何，是否善于营造一个轻松愉快的和谐氛围，让被调查者解除顾虑，畅所欲言。

2. 问卷法

问卷法是指运用内容明确、表达正确的问卷量表，让被调查者根据个人的情况，自行选择回答的研究方法。常用的问卷量表有三种。

(1) 是非法。要求被调查者对问卷中的每个问题做出“是”或“否”的回答。例如：
为了多拿奖金，你愿意增加工作时间吗？ 是（ ）否（√）

(2) 选择法。要求被调查者从并列的两种叙述中做出选择。例如：
我喜欢单独工作。 （√）

我在单独工作时，总感到无所适从。 （ ）

(3) 等级排列法。要求被调查者对多种可选择的答案，按其重要程度，依次排列。
例如：

我最喜欢的奖励方式：奖金、旅游、上光荣榜、脱产学习、调休。

问卷法的优点是可以在较短时间内取得广泛的材料，并使结果达到数量化、程序化。但是由于对用这种方法取得的材料很难进行定性分析，因此无法将通过这种方法得到的结论直接与被调查者的实际行为进行比较。

随着信息手段越来越现代化，调查方法也越来越多，如电话调查法、网络调查法等，这些方法省时、调查面广，使用越来越普遍。

（三）心理测验法

心理测验法是指采用标准化的心理测量表或精密的测量仪器，来测量被调查者的心理品质的研究方法。常用的心理测验有能力测验、人格测验、机械能力测验、语言能力测验、管理能力测验、学术倾向测验、心理健康测验等。在企业人力资源开发与管理中，心理测验常常用于人员考核、岗位测量与导引、员工选拔等。在运用测验法时，应将测验的信度和效度控制在合理的范围内。

测验的信度即可靠性，是测量反映被调查者特征的真实程度的指标。有人称之为测验的准确性，也有人把信度作为测验结果稳定性和一致性的指标。测验的效度是指心理测验的有效性，即测验得到的是不是所要测定的心理和行为特征，也就是测验结果是否体现测验的预期程度。为了严格控制心理测验的质量，许多国家明确规定，用于人员选拔的测验量表，信度系数必须达到或超过 0.8，效度系数必须达到或超过 0.6，方合乎要求，否则不予认可。

（四）定性法与定量法

定性是指对人与事的特质进行鉴别和确定。例如，在人员功能测评中，对各类人员的素质、智能和绩效进行评定，以确定人的质的规定性，而不是量的规定性，但作为对人的客观公正的定性，必须以定量为基础。在传统的人事考核中，定性一般都建立在领导人的经验和印象的基础上，这固然能发现人才，但难免带有一定的盲目性。定量是通过一定的数据来反映人或事的特质。但定量也有它的局限性，例如，在人员功能测评中，人们可能过分迷信数据，对人员的考核单凭定量进行分析，这样尽管能避免考核中的主观随意性，但可能导致形式主义、片面性。因此，定性与定量的有机结合，能够发挥测量之长和评定之优。定性定量相辅相成、缺一不可。定量是定性的基础，定性是定量的出发点和结果。所以，通过尺度、量表获得的人员特质的数据是定性的客观基础，而不是定性的替代；调查者凭借丰富的经验，对数据进行分析，对各类人员的素质、智能和绩效进行计量、鉴别，从而做出客观、公正的评价。

（五）案例法

案例法对学习组织行为学和研究组织行为都是一种非常有用的方法，对管理教育将产生越来越大的影响。案例法是指研究人员利用组织正式的或非正式的访问谈话，通过发放调查表和实地观察等方式所收集的资料，以及从组织的各种记录与档案中收集的有关个人、群体或组织的各种情况，采用文字、录音、录像等方式如实地记录下来，提供给学生和有实际工作经验的人员进行研讨、分析。案例法是体现理论与实际、知识与能力、历史与现实、教学与研究、科学与艺术的极好方法。它提供了许多学习和研究的建议，为解决未来实际工作中的问题做了虚拟式培训。案例法的教学、研究是否成功，受多种因素的影响，如案例本身的质量、案例分析的组织以及学生对案例教学的适应性等都会影响案例法的效果。因为案例是事物本身的客观展示，变量多，解决问题的方法是

开放性的，无法证明某种答案正确与否，所以结果的信度、效度和普遍性无法确切说明。尽管如此，案例教学在管理教育中的作用仍越来越重要，这种现实管理工作的虚拟式培训，是运用理论解决实际管理问题的最好桥梁。

（六）情景模拟法

情景模拟法是根据被调查者所担任的职务，编一套与岗位实际情况相似的测试场景，将被调查者放在模拟的场景中，由调查者观察其才能、行为，并按照一定规范对测试行为进行评定。情景模拟测评，一般通过公文处理、小组讨论、上下级对话、口试等方法进行。无领导小组讨论在人员选拔、岗位晋升中应用广泛，从讨论中可以了解被调查者的语言表达、思维应变等方面的能力。由于情景模拟法具有针对性、客观性、预测性、动态性等特点，因此对人员考核的信度、效度较高，同时对调查者的技术要求也比较高。

（七）系统法

在现代社会中，组织是一个有目的的、开放的社会系统，因此，应用系统理论研究组织行为与管理问题也是顺理成章的。随着社会的进步、经济与科学技术的发展，组织这个系统变得越来越复杂，始终处在一个不断变化的环境中。理论和实践都证明，系统法有助于分析复杂的动态问题。

以美国学者卡斯特、米勒、罗森茨维格为代表的系统学派，将系统理论全面运用于管理。他们经过分析指出，任何组织都可分为目标、技术、管理（工作）、结构和社会心理（人际社会）五个子系统（因素），并特别强调要从总体和相互联系上，研究各种因素对实现组织总目标的作用。他们主张把组织看成一个与外部环境不断进行物质和信息交流的开放系统，因此，当研究组织的行为与管理时，既要分析组织内的五个子系统，又要研究与五个子系统紧密相连的外在环境。

系统法给人们一种从整个组织及其环境的相互作用中分析组织的方法，为系统和管理理论的汇合提供了基础，同时为分析组织内部各分系统之间的关系提供了基础。这种方法避免了组织设计和管理实践中过于简单化，反映了对各分系统之间关系及协作模式的寻求，导致组织管理中的权变观点。

（八）实验法

由于人类行为的复杂性，因此许多变量不容易控制，很难确定，而实验法能克服现场研究法的缺点。这种方法要求首先假设一个或多个自变量对另一个或另几个因变量的影响，然后设计一个实验，系统地改变自变量，最后测量这些改变对因变量的影响。例如，对工作场所内的噪声强度予以不同的改变，以探求噪声强度与工作效率、工作速度是否存在函数关系。实验法有以下两种类型。

1. 实验室实验法

实验室实验法是指在设定的实验室内进行的，通常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。这种实验法可以模拟自然环境或工作环境中的条件，研究被试者的某种心理活动。例如，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，使被试者犹

如身临其境，然后让电视屏幕中的马路上突然出现障碍，在仪表的控制下检查司机的应变反应。由于实验室的实验多具有人为性，因此所得结果往往与实际情况存在一定的差距。实验室的实验多用于对一些简单的心理现象的研究，对复杂的个性方面的问题则具有较大的局限性。

2. 自然实验法

自然实验法，又称现场实验法，是指在正常的工作条件下，适当地控制与实际生产活动有关的因素，以促成被试者某种心理现象的出现，这种研究有较大的现实意义。自然实验法的优点：它既可以主动地创造实验条件，又可以在自然情景下进行，结果更符合实际。但是，它不如观察法的应用广泛，也不如实验室实验法精确。有时，由于现场条件复杂，许多可变因素要全部排除或在短期内保持不变，而这往往很难做到，因此必须进行周密的计划，并坚持长期观察研究才能成功。霍桑实验长达五年零六个月，耗费了大量人力、物力、财力，但其实验结果对管理理论的充实与发展带来的影响是无法衡量的。

四、组织行为学与其他学科的关系

（一）心理学

心理学是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和心理特征的规律两部分。一般认为，心理活动是内省的，行为是外显的。要研究组织中人的外显行为的规律性，必须以心理学作为理论基础，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部动力。

组织行为学是以个体的一般心理过程规律为基础，进而研究群体的行为以及个人与群体之间的相互关系的科学。它一方面研究社会对于个人行为的影响，另一方面研究社会受个人行为的影响。由此可知，要研究组织行为学，首先必须研究普通心理学的实验资料，以及关于心理活动和心理特征的基础知识，研究社会对个人的影响及相互关系。

（二）社会学

社会学是一门综合性较强的学科，它把社会作为一个整体，综合研究社会现象各方面的关系及其发展变化的规律性。研究组织行为学就是要运用社会学的知识来探索人在社会关系中表现出来的行为。组织是由很多群体组合而成的，所以组织行为学把组织看作一个开放的、有机的社会组织。组织、群体和个人之间是互相依存的关系。组织、群体和个人与环境构成互动的、复杂的社会体系。

组织中人的行为是离不开社会关系的，因此研究组织中人的行为必须从其所处的整个社会关系着手，这样才能全面认识人的行为规律。例如，研究组织中个人的行为受组织内外社会环境的影响，个人在社会中的角色和社会地位，群体的动力、结构、交往、权利和冲突，非正式组织、群体之间的合作配合，以及人与人之间相互关系等，都需要社会学的知识。

（三）人类学

人类学是研究人类的科学，是研究组织行为学的重要理论基础之一。人类学分为体质人类学、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密切的是文化人类学。文化人类学过去主要研究原始社会及其文化，但是三十多年来，已经逐步扩展到对现代文明社会及其文化的研究。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起源的理论、人类社会行为以及人类和文化的关系等知识。

（四）政治学、伦理学

政治学家在组织行为学研究过程中的贡献主要包括对政治环境中个体和群体的行为研究，如冲突的解决、组织内部的政治与权力等。事实上，组织是政治实体，如果组织行为研究者希望准确地解释和预测组织中人的行为，就必须引入政治学家的观点。伦理学中的道德规范会影响组织中人的行为。另外，人体犹如一个生物钟，有自己的生物节奏，有体力、智力、情绪的低潮和高潮，这些都会影响人的行为，所以，生物学与生理学中的一些研究观点，也为组织行为学的研究奠定了基础。20世纪80年代，组织行为学开始研究工作压力对个体、群体、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，以及引起的身体结构的变化和如何防治等。

第二节 组织行为学的产生与发展

一、组织行为学的产生

（一）近代管理理论的基础

1. 理论先驱们的贡献

（1）亚当·斯密（1723—1790）。1776年3月，亚当·斯密的《国民财富的性质和原因的研究》（以下简称《国富论》）一书一经出版，立即震动了国内外学术界。该书不仅建立了资产阶级古典政治经济学的殿堂，而且成为马克思创立政治经济学的主要理论来源，同时为近代管理理论的产生提供了极其重要的理论准备。《国富论》中第一次提出了劳动分工的观点，并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。劳动分工理论对于管理理论的发展起到了十分重要的作用，后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论，都与斯密的这一学说有着“血缘关系”。斯密有句名言：“请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西。”斯密认为，人们在经济活动中追求个人利益，是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，由此产生了社会利益，社会利益正是以个人利益为立足点的。这就是所谓的“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（1771—1858）。罗伯特·欧文是一位被人们遗忘了的管理大师，

在以往所有的管理学论著中，他都是名不见经传的。然而最近几年，他的管理实践和管理理论却得到了越来越多的有识之士的重视。欧文在企业管理实践中，对于影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究，提出人是“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，而不愿以稍高一点的代价购买劳动力；宁愿把时间用来改进机器，促使劳动专业化和减少开支，而不愿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，那么它给你带来的收益将不是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，将很难长期获取丰厚的利润。因此，欧文在管理企业时能注意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（1792—1871）。在亚当·斯密对劳动分工进行分析的基础上，查尔斯·巴比奇进一步对专业化的有关问题展开研究。1832年他发表了“机器与制造业的经济学”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费的时间，可以促进专用工具和设备的发展等。他根据对制造程序和工作时间的研究成果，提出了以专业技能作为工资与奖金基础的原理，成为后来“科学管理”的理论基础。

(4) 汤恩。汤恩于1886年发表的“作为经济学家的工程师”一文直接点燃了“管理运动”的火苗。他指出：“管理问题同工程技术一样重要。”这个重要的论点当时没有得到应有的重视。随着工业大规模的发展，经营管理面临种种复杂问题。以往的管理者即工厂主，凭个人经验实行管理，已远远不能适应生产发展的要求。管理一个大的企业，需要专门的职业管理人员，建立各项负责制，从而代替资本家的个人管理。汤恩认为，管理应当作为一门专门学问，从工程技术领域中独立出来；有管理才能的人，应该经过生产技术和行政事务两个方面的训练，并从具备经验的人员中选拔。

2. 科学管理理论的诞生

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

什么是科学管理？泰勒说：“科学管理不过是一种节约劳动的手段而已，也就是说，科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已，这种手段并不会大量增加比工人现在所承受的更重的负担。”具体来说，包括两个方面的内容，一是怎样提高管理人员的工作效率，二是怎样提高工人的劳动生产率。在生产组织方面强调建立各级责任制，管理职员的任务应当由企业的管理者担负起来，而不是企业主。在工资支付方面制定“级差计件工资制”，明确按规定方法工作，超过标准定额，以高工资率计件，以资奖励，否则一概以低工资率计件。这种管理方法不仅大大刺激了工人劳动生产率的提高，而且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而且应该采用科学方法，主张一切工作方法都应该通过考察并由管理人员决定。他把管理的职能概括为以下四点：

- (1) 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。
- (2) 对工人进行严格的挑选和培训，充分发挥他们的潜力。
- (3) 在工人和管理人员之间培养合作精神，确保工人按规定方法努力工作。
- (4) 在管理人员和工人之间进行明确适当的分工，保证管理任务的完成。

专栏 1

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·埃墨森等人，他们在不同的领域进行了孜孜不倦、锲而不舍的研究，对科学管理运动做出了重大贡献。

● 亨利·甘特（1861—1919）

他在其代表作《工业的领导》（1916年发表）和《工作组织》（1919年发表）中，提出了工作进度原理，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。这种图表被称为甘特图表。它在X轴上表示计划的工作任务及其完成情况，在Y轴上表示所花费的时间。甘特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“级差计件工资制”优越的“计件奖励工资制”，以“工作安全感”进一步激励工人更好地工作。这种制度在美国实行后取得了很大成功。

● 弗兰克·吉尔布雷斯（1868—1924）

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，去掉多余的动作，达到最高效率；另一种是发明了“计算轨迹摄影”，即用摄影机配以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的研究，给了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。

● 莉莲·吉尔布雷斯（1878—1972）

她非常关心工作中人的因素，而她的丈夫则关心效率。令人感兴趣的是，吉尔布雷斯夫妇研究得出的结论是：引起工人不大满意的，并不是工作单调乏味，而是主管部门对工人的不关心。列宁曾称赞吉尔布雷斯夫妇的工作是“在资本主义制度下向社会主义发展的技术进步的一个极好的例子”。

● 哈林顿·埃墨森（1853—1931）

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

管理的基本精神。埃墨森除了积极推行效率观念，还注意学习军队所采用的人员编制的经验以及重视顾问的地位和作用，事实上，他本人就是第一个管理学顾问。

泰勒的合作者和追随者尽管在许多方面不同程度地各自发展了泰勒的思想和技术，但总体来说，仍是对工人的生产过程进行研究，以提高劳动效率为主要目的，可谓殊途同归，相得益彰。

3. 古典组织理论的创立

亨利·法约尔（1841—1925）是古典组织理论的创始人，也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。他认为，管理职能只是经营六项职能之一。一个企业的经营必须具备技术生产职能、营业购销职能、财务筹用职能、会计统计职能、安全保护职能和经营管理职能。与这些职能相对应的是各种能力，如技术能力、营业能力和管理能力等。

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）权力和责任。权力和责任是互相联系的，委以责任而不授以相应的权力是组织上的缺陷。

（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，纪律将难以遵守，秩序要被打乱，稳定将遭破坏。

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

（6）个人服从整体。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，尽可能使个人与集体双方都满意。特别要注意关心职工的健康、教育、道德以及收入的稳定性，改善他们的生活和工作条件，加强培训和教育。

（8）集中。任何单位集权和分权的程度，不能千篇一律、固定不变，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关系明确的权威等级链结构，以保证上下沟通顺畅。

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

（11）公平。管理者只有对每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。管理人员为制定组织行为方针而进行的全部活动。

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

(3) 指挥。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影响。

科学管理理论和古典组织理论对管理的不少基本问题做了研究和回答，在管理发展的历史上，它们得到了应有的肯定。但是必须承认，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，而对于人的情感、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。由于他们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，因此激起了广大工人的不满和反抗，再加上生产和科技的不断发展，使得资产阶级察觉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。从亚当·斯密建立的“经济人”观点，到欧文倡导的重视人力资源投资，重视人的地位与作用；从泰勒悉心研究工人的作业行为和管理者的行为，强调物质刺激与物质鼓励，到莉莲·吉尔布雷斯肯定人的作用，关心工作中人的因素。显然，我们不难发现，重视人的地位与作用，强调关心人、爱护人、承认人是提高生产效率、增加利润的一个不可忽视的重要因素，这些行为管理思想的雏形已现出端倪。因此，我们完全可以说，近代管理理论的发展为行为科学的萌芽奠定了基础。

(二) 人群关系学说

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

自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。美国心理学家芒斯特伯格在1912年出版了《心理学与工业生产率》一书。同年，美国心理学家莉莲·吉尔布雷斯出版了《管理心理学》一书，他们都明确提出了心

理学在管理中的应用问题。心理学被引入管理领域，无疑对传统管理理论是一个巨大的冲击，因为研究人的心理，必然要涉及人的需要和动机等问题。可以说，心理学被应用于管理，为行为科学的产生提供了重要条件。但真正促使行为科学产生的是人群关系学说的创立。

人群关系学说形成于20世纪四五十年代，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。人群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。

1. 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，是一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年至1932年在美国西方电器公司所属霍桑工厂进行的一连串实验。这次著名的研究活动可以分为两大阶段：第一阶段是从1924年11月至1927年5月，主要是在美国国家科学委员会的赞助下进行的；第二阶段是从1927年至1932年，主要是在美国哈佛大学教授梅奥的主持下进行的。整个实验前后共分为四个阶段。

(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。实验是在挑选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。例如，将实验组的照明度从14坎德拉、26坎德拉、46坎德拉、76坎德拉逐渐递增，而参照组的照明度始终保持不变。研究者企图通过实验知道照明强度的变化对生产的影响，但是实验的结果表明，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坎德拉一直降到0.06坎德拉，几乎和月光差不多的程度，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，两个组的效率几乎没有多大差异，纵然有某些微小差异，也在许可的误差范围之内。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西方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—1932）。这项实验，又称实验室实验，共进行了几次，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，如缩短工作日、安排工间休息、调节工场温度、免费供应茶点等，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，反而无所顾忌了。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。经过分析认为，这是由于工人长期以来对工厂的各种管理方法有许多不满意，但无处发泄，而在这次实验中，工人无话不谈，发泄了心中的怨气，由此而感到高兴，因此使产量大幅度上升。

(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。这项实验又称群体实验。实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“非正式组织”的概念，认为在正式组织中存在着自发形成的非正式组织，这种组织有自己的特殊规范，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，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。

2. 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，以及来自被接收为一个团体成员的安全感等。梅奥认为：“人是独特的社会动物，只有把自己完全投入到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，生产效率不单纯受工作条件和工作方法的制约，而取决于职工的情绪和态度，即所谓的“士气”，而士气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。在感情和逻辑之间，人们的行为往往更多地受感情支配。

(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，使西方许多管理学家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

梅奥等人提出的人际关系理论闻名于世，成为行为科学研究的先声。20世纪40年代，随着系统论和控制论的提出和运用，更多的管理学者、专家聚集在一起共同探讨人的行为产生的因果关系，从而促使行为科学这一新型学科在40年代末50年代初正式形成。

1949年在美国芝加哥召开的一次跨学科会议上首次提出“行为科学”这个名称。行为科学本身不是完全独立的学科，而是心理学、社会学、人类文化学等研究人类行为的各种学科互相结合的一门边缘性学科。1952年美国福特基金会成立了“行为科学高级研究中心”。1953年美国福特基金会邀请了一批著名学者，经慎重讨论后，将研究人的行为的科学定名为“行为科学”。1956年正式发行《行为科学月刊》。美国的《管理百科全书》给行为科学下的定义是：“行为科学是运用研究自然科学那样的实验和观察的方法，来研究在一定物质和社会环境中的人的行为和动物的行为的科学。行为科学以人的行为