

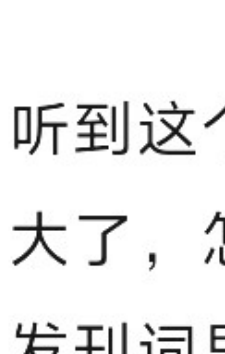
# 01讲 | 导论：组织行为中没有绝对的真理



李育辉 · 组织行为学

昨天

[进入课程 >](#)



01讲 | 导论：组织行为中没有..



11:42 10.71 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂，我是李育辉，很高兴与你交流。

听到这个学科的名字，我估计有些人就头大了，怎么感觉这么学术。其实不是。在发刊词里，我就打了一个比方，你可以把组织，想像为一个特殊的生物，就像动植物一样。

如果你仔细琢磨，任何生物整天操心的，无非是相同的三件事：

1. 怎么观照到身体里，单个细胞的成长和  
新陈代谢；
2. 怎么处理细胞与细胞之间的关系，让它  
们好好合作；
3. 怎么组成一个更好的整体，与外部环境  
互动；

道理是一样的，**组织行为学就是在研究个体规律、个体之间的关系，以及大结构对组织的影响**。当然，组织的种类有很多，我们选择其中数量最多的一种来探讨：商业组织。

你可能学过管理学，我就拿管理学作对比，串讲三个基本问题，它们对你顺利学习后面的课程非常重要。这三个问题是：

1. 你站谁的立场？
2. 你怎么研究这些问题？
3. 你的基本主张，概括为一句话，是什  
么？

我们依次来看。

## 1.组织行为学的立场

管理学的立场肯定是站在企业这边。组织行为学呢？它是中立的么？今天的第一个要点，**组织行为学与管理学一样，都是一门组织导向的学科，它把组织的利益放在第一位**。

为什么组织行为学，口口声声说照顾个体与社会的影响因素，却仍然选择为企业考虑？其他人不重要么？当然不是。想准确理解组织导向这个词，我需要你跟我一起回顾学科的诞生过程。

20世纪初，产业革命刚开始没多久，大萧条就一个闷棍打了过来。什么牛奶倒进河里，这些你肯定知道。除了经济动荡，工人群体的心理也普遍出了问题。据说纽约旅馆的服务生，见到顾客都要问上一句：您是来休息的，还是来跳楼的？

怎么办？心理学家会去开诊所，经济学家建议政府进行宏观调控。但哈佛大学有位教授叫乔治·梅奥，他的思路和心理学家、经济学家都不一样。他认为，问题出在了微观个体与宏观社会的串联上，我们来看。

在大萧条爆发的五六十年前，工厂其实都是规模很小的组织，最多也就雇用百十来个人。这些企业大多分散在乡村，很少能经营两代以上。这种企业的停业，不会引起社会问题，也不会引起个体问题。丢了工作，大不了回家种田；一个企业倒下了，竞争者马上会取而代之。所以那个时候，组织不重要。

但现在不同了。像纽约这样的大城市已经建造了2至3个卫星城，年轻小伙子们已经从乡下搬到了城市，如果被解雇，他们无法再次成为庄稼汉，根本没有第二条路。而且，很多企业已经拥有了几万名员工，它们如果随便倒下，短期内根本不会有替代者。

在产业革命爆发后，商业组织实际上承担起了连接微观个体与宏观社会的作用。如果这是一条正在运转的传送带，那么以前，你可以绕开企业解决问题。但现在，企业是处在关键部位的大齿轮，它转不好，其他零件都转不好。所以梅奥提出，解决大萧条的根本方法，是向企业施以援手，教会它们如何经营。

梅奥认为，**只有先满足企业的自身利益，再兼顾个体需求和社会需求，而不是相反，才有可能达到三赢**。企业的自身利益是什么？就是绩效。所以组织行为学最早诞生的目的，就是站在雇主的位置，帮助企业改善绩效。

大萧条已经过去小一百年了，但组织行为学的基本立场没有变。每个人都可以想一想，你所在的商业组织是不是在生活中占比越来越大。只有组织的绩效提高了，个人的收益才能提高，社会才有可能稳定。我接触过很多初创企业，刚拿到第一笔融资就忙着搞员工福利。你可以想一想，长远看，这对员工真的好么？

## 2.组织行为学的研究方法

好，解决了第一个问题。既然和管理学的立场相同，那组织行为学有什么自己的特色呢？特色就是研究方法，我们来看。

在大萧条发生的时候，另一批学者也在关注企业，他们就是早期的管理学家。管理学家的研究方法是经验总结，他们会蹲点考察一个公司，然后把经验抽象概括为一个，或几个简洁的原理，以此来指导企业。

比如当时有个管理学家叫法约尔。他把雇主需要做的事情，总结为五个关键词：计划、组织、指挥、协调、控制。十个字，非常简洁。后来德鲁克沿用了这种思路，完善了体系，开创了经验主义学派。

但梅奥选择了另一条路，他采取了一个在那时看来非常另类的方法：**做实验**。我们都做过物理、化学实验。但是对组织中的人进行实验，梅奥是第一位。

怎么做呢？1924年到1932年的八年间，梅奥在美国西方电气公司下面的霍桑工厂，开展了一系列实证研究，也就是著名的霍桑实验。比如很简单的一个问题，光线对生产效率有没有影响？按照常理推断，当然有。但梅奥说，不要设置前提假设，咱们去做做看。

梅奥挑选了两组绕线工人，一组是实验组，另一组是参照组。实验组的照明强度从24根蜡烛一直增加到76根，而参照组的照明度始终不变。最终他发现，和预想的完全不一样，明暗对生产率的影响微乎其微。

使用类似的方法，梅奥还开展了福利实验、疲劳实验等多个实验，得到了许多和经验完全不同的结论。

比如按照经验，多付钱，人就会努力工作。但实际情况是，班组中成立了一些小群体，为了维护小群体的利益，谁也不会干得太快。谁干太快，或者透露秘密，轻则遭到挖苦谩骂，重则遭到拳打脚踢，这就导致多给钱不起作用。所以梅奥提出，**非正式组织的行为规范才是制约生产效率的关键**。

霍桑实验的几个结论，以现在的眼光看已经不是什么新鲜事了。但实验本身的意义却非常重大，它掀起了一场**“从现场实验开始的管理革命”**。

如果把大萧条以前的管理研究，看作一片混沌。那么霍桑实验标志着我们走上了两条正规道路，一条是经验主义的，一条是实证主义的。任何一个学科走向成熟的标志，就是分化出了这种二元的格局。心理学、经济学都经历了类似的过程。**而走上实证主义轨道的就是组织行为学。可以说，它从诞生起，就与经验主义的管理学泾渭分明了**。

那你会问，它有什么优势？

经验主义追求抽象、简洁、普世的结论，而实证主义追求复杂、多元、有条件限制的结论，它们没有优劣之分。但有一点很重要，**实证主义不依靠管理学家虚无缥缈的个人悟性，它的方法和结论是可以被复制和验证的**。

一时间，很多高校都开设了组织行为学课。学者们从各个企业中拿到数据，提出模型，给结论。在发刊词中，我为你介绍了最新实验，有些结论我们使用大型计算机来求解，都要第二天才能拿到结果。

当我们把目光转回到大萧条以后的世界，你就会发现这门学科的价值。在短短几十年间，商业组织简直是呈几何级数在增长，形态、寿命、人数等方面的差别越来越大。实证研究，比如霍桑实验，它的结论就可以直接做成手册，非常快速，这就保证了它能够跟上节奏，为企业一直提供服务。

我想，这是组织行为学与管理学的最大差别，也是它对整个世界的贡献。

## 3.组织行为学的基本观点

这还没完。组织行为学和管理学还有一个前提假设的不同，也是我们开头提的第三个问题：基本观点。

前两年有一个管理学名词在国内特别火，叫“走动式管理”，说的是管理者不要坐在办公室里，要走到工作场景中，发现问题、解决问题。有人就来问我怎么看，我说那要看情况。

比如实验发现，具有内控型人格的员工，也就是自我掌控感很高的人，他们不喜欢老板过问自己的工作，而是喜欢直接交出好结果。这种情况下，“走动式管理”就

Aa



字号

与留言

11

请朋友读