

访美国工业—组织心理学家

徐 联 仓
(中国科学院心理研究所)

强调不存在对所有情况适合的最优的领导行为模式，相反地一个领导者必须学会如何了解具体情况对领导者的要求，也要学会如何使自己的行为适合这些要求。所以

81年应美国密执安大学社会研究所之邀请，在美国参观访问了一些大学、研究所、工厂并参加该所主办的暑期研究班，有机会与美国的工业—组织心理学家交流经验，探讨学术，学习他们的工作经验和现代技术。自3月至8月共停留五个月左右。现将了解其的情况简介给我国同行。

行为科学一词过于广泛，目前在美国已不甚通用，许多学校采用工业—组织心理学这个名词，也有用管理心理学的。内容包括动机研究，管理与人性，个体与组织，管理决策，组织发展，领导行为，职业分析与职业设计，职工参与管理，组织效率的评估，方法学问题，社会环境的影响，交叉文化的影响，工作生活质量研究等。

在美国有机会访问了一些知名的工业—组织心理学家，通过交谈，了解到他们目前工作的概况。首先拜访了耶鲁大学组织管理学院的沃汝姆教授(Vroom, V.)。他是这一领域的权威人士，是美国心理学会第14分会，即工业—组织心理学分会的主席，也是美国出版的“工业—组织心理学家”这一杂志的编委。他是“机变领导模式”的创始者。对领导行为如领导的决策过程有深入的研究。他曾在麦吉尔大学(McGill)毕业，并在密执安大学获得博士学位。1974年他参与筹建耶鲁大学的组织管理学院(School of Organization and Management)并且是该学院的领导人之一。他同时还兼任30多个企业和公司的顾问，包括象通用电气公司，贝尔电话公司等大企业。他的名著“工作与动机”，“领导与决策过程”等是工业—组织心理学领域中的重要参考书。与传统的领导品质论的观点相反，沃汝姆

近年来他很强调领导的训练问题。利用他提出的决策理论培训数以千计的经理人员。培训的时间不长，一般为2—5日，让他们掌握针对不同情况采用不同的领导方式。我询问他们当前的研究项目，据说主要是研究政府机构内的组织结构与效率问题。美国的一些政府机构时常聘请工业—组织心理学家去调查某个单位存在的问题以及提高工作效率的办法。沃汝姆教授对中国很友好，希望能有机会来华访问。

哈佛大学是工业—组织心理学的一个中心，但我这次由于时间安排的关系未能与有关的专家深谈。如著名的阿吉里斯(Argyris, c.)教授即在哈佛工作。他是该校教育系研究生部的教育与组织行为专题的教授，也是该校管理学院的企业管理系的成员。他毕业于堪萨斯的格拉拉克大学并在康乃尔大学获得博士学位，在耶鲁和哈佛获得荣誉学位。他同时还担任美国的一些大公司。如最大的电子计算机公司(IBM)(国际商业机器公司)的顾问和杜邦公司，壳牌石油公司等企业的顾问。此外还担任法国、英国、挪威、荷兰、意大利、希腊、西德等国政府有关提高生产率方面的顾问。他的专长在于研究个体与组织的关系以及二者之间的相互适应问题。早在五十年代末期，正当麦克格雷戈(McGreger, D)提出“X理论”与“Y理论”并强调人性对于管理工作的重要意义时，阿吉里斯就应社会科学委员会之请求，编写了一个系统地概括组织行为的基本概念与一般研究的文献综述，长达400余页，影响颇广。基本出发点是谈人与组织的相互作用，报告的名称就是“人格与组织”，对以后组织心理学的发展起了推动作用。但他本人现在认为当时的

论点不够深入，没揭露人与组织之间的内在矛盾。在他与斯车恩（Schön, D.）合写的“组织学习”（1978）一书中进一步阐述了人与组织的关系的发展。中国读者多半了解阿吉里斯提出的“不成熟——成熟”理论，强调企业管理者应注意掌握职工人格的发展。但他也看到在资本主义社会中正式的组织对职工的要求与人格发展之间是有矛盾的。

除访问哈佛外，在波士顿着重访问了麻省理工学院（MIT），在该校管理学院会见了奈威斯教授（Nevis, E.）。他向我们介绍了该校组织心理学的教学情况并说他已应聘来中国任教。所以他很关心中国在工业—组织心理学方面的进展。我向他介绍了近年来我们在这一领域已经开始了一些试探性的工作，他很感兴趣并表示将利用在中国访问的机会学习了解中国同行的经验。遗憾的是，在访问时，该校的施汉教授（Schein, E.）正在休假。他专长于组织发展的研究，最近著作有“使个体适合于组织的需要”（1978），他的观点也是属于“机变”学派的，他认为一个组织的社会化就是一个新的成员学习和适应于他所参加的那个组织的这个过程。这个组织也要使它的每一个新成员都学习新的价值观。但每个成员不一定都能接受这些新的价值观，有不同的类型。所以一个企业要学习、研究社会化的方法与途径。

在访问堪萨斯大学时，会见了好几位工业—组织心理学家，主要负责人为霍浦金斯教授（Hopkins, B.）。他们工作的特点是十分注意解决实际问题，例如与公共汽车公司协作，研究司机的培训，激励方法，对旅客进行安全教育的方法等。方法是采用测验、问卷等。找到问题所在进行专门训练，三个月后重训，看进步情况。对旅客则进行意见调查。此外还进行事故的分析，工人福利的研究，如收入、住房、医疗、退休制度、保险、食堂等诸因素与劳动生产率的关系。还有职工参与领导、工作岗位变换，工作设计与工人权力之扩大等有关工作生活质量之研究。

在该系工作的麦达尔通（Mai-Dalton, R.）博士曾是著名工业—组织心理学家费德勒（Fiedler, F.）的学生。她正在进行一项有趣的研究，探索在美国利用公共汽车代替私人小汽车的可能性。

访问加州大学贝克来分校时，会见了载台克教授（Zedeck, S.）。他是该校心理系的教授，也是美国“工业—组织心理学家”杂志的主编。他们目前的兴趣在于研究“闲遐时间”，这是西方经济学家、社会学家、组织心理学家很关心的一个题目，因为每个人一天都有24小时，这对所有的人是一样的条件，如何利用业余时间反映一个国家、一个社会的许多问题。他对于人员的选拔与训练有多年的研究，特别是在选拔所用的测验方法方面有一定贡献。

在斯坦福大学，一些心理学家从社会心理学的角度研究组织行为，主要是激励工人努力工作的方法。近年来重点是让工人对组织有更多的贡献，强调工人的参与管理，不是形式上有代表参加高层会议，而是让工人真正参加讨论研究生产中的问题。他们还研究复杂组织的设计问题。

我在参观访问了上述大学、研究所之后即去密执安大学的社会研究所并有较长的时间了解该所的工作与有关的专家讨论工业—组织心理学的问题。该研究所是一个多学科的综合研究单位，是世界上最大的社会科学研究中心（在大学所属的研究范围内）。目前有工作人员500人，其中博士学位的专家约100人。

该研究所前任所长是知名的心理学家李克特（Likert, R.）自1946年他担任社会研究所调研中心主任，后任所长。1970年退休，自己开办了一个公司，专门为企业工厂进行有关组织管理的谘询与评估工作。他毕业于密执安大学并在哥伦比亚大学获得博士学位。他的工作主要是关于领导、动机和组织理论的研究。著名著作如“新型管理（New Patterns of Management）（1962）”等。他和卡茨（Katz, D.）长期合作进行过企业领导行为的研究。研究“以生产为中心”和“以人为中心”的不同领导方式。阐明不同领导方式

与工人的情绪、生产效率的关系。强调了民主管
理、职工参与的作用。李克特在调查方法上也有所
创造，在通用的态度量表中的总加量表法（meth-
od of Summated Ratings）主要是采用李克特
所创造的方法，所以也称李氏量表。由于他已退
休而且身体不好长期在夏威夷休养，未能与他见
面。九月间当我访问日本时听到李克特不幸逝世
的消息。

与李克特长期合作的卡茨教授也在社会研究
所调研中心工作，因年事已高现已退休。应我们
要求专门写了一篇介绍工业—组织心理学的发展
历史与当前情况的文章。将来翻译出来之后供我
国研究者参考。

调研中心现任主任是威赛教授（Withey,
S.）。在他领导之下，有许多研究组，其中之一
为“组织行为学”（Organizational Behavior）。
主要成员多系心理学家。研究的问题是围绕着不
同组织环境对人的作用，如职业设计、工作任务
设计、各种组织效率的评价方法、工作生活质
量的调查分析方法、社会环境对人的心身健康的
影响等。近年来还开展对科研单位工作效率的
研究。

组织行为组负责人为赛绍尔教授（Seashore,
S.）。他毕业于明尼苏达大学的人类学系，后在
密执安大学获得心理学博士。他多年来研究正
式组织的社会心理学方面的问题。近年来注意集
中于工作生活质量研究和组织效率的评估方法。
他们发展了一套用于工作生活质量调查的量表，
经过多年的应用与修订成为一套比较实用的测
量方法。他目前应美国某些政府部门的邀请对
一些政府机构进行调查评估，以改进组织结构，
调整人员，提高工作效率。赛绍尔教授在我离
开该组时，应我的请求专门谈了一次有关工业—
组织心理学发展的远景。他指出了以下几个方
面的展望：第一是组织发展研究，包括发展的
战略与发展的动力学。方法要采用长期追踪研
究（Longitudinal Study），即从长期变化方面
着眼，着重研究组织内部结构的发展变化。第
二是领导研究（Leadership），这方面工作20
年前即已开始，

现在要重新加以重视。早期工作着重于人与
人的关系，领导与被领导的关系，现在认识到
有些表面上看来与人的关系不相干的方面，如
技术、环境、经济、政治等，也不能忽视，都
是领导研究中的有关问题，要全面考虑并进
行长期追踪研究。第三，关于动机、人格的
研究在方法上有所改变。首先要采用长期追
踪方法，把研究扩展到被调查的对象一生的
研究，其次扩大工作环境的概念，包括工作场
所之外的家庭、社会环境。最后，他谈到组
织心理学的应用方面，他强调应注意应用新
技术后人的适应问题，选拔问题，人的价值
观的变化问题。工作组织的设计中如何防止
单一化，最优的组织设计、工人参与管理的
问题等。

在组织行为组工作的有不少是经验丰富的
组织心理学家，如坦南鲍姆教授（Tannenbaum,
A.）对于组织的结构进行过多年研究，近年
来到许多国家，包括西方工业发达国家，东
欧一些国家和中东等国家进行跨文化的研究。
还研究职工分享股权的问题，研究在这种情
况下职工的态度、动机和企业内部的控制管
理过程。

乔哥波拉斯教授（Georgopolos, S.）等
专门研究医疗单位的组织问题。例如在急诊
部的工作应如何组织得更有效率。康曼（Cammann, C.）
等着重研究职工工作生活质量的调查，他们
经过多年的努力发展了一些调查量表。安朱
斯（Andrews, F.）教授是研究调查方法的
专家，在这方面有不少著作。他还从事对于
科研单位的组织与绩效的研究，对比不同国
家在科研组织方面的优劣。这项工作曾得到
联合国科教文组织的支持，凯恩（Kahn, R.）
和卡普林（Caplan, R.）等教授多年来从事
社会环境与心理健康关系的研究，近年来特
别强调了社会应激的问题。罗曼（Lowman,
R.）研究斯坎隆计划，在研究方法上有不
少创新，近年来则关心职工兴趣的测量方
法。他很希望与我们协作，对比研究兴趣与
工作分配的问题。

在社会研究所有好几个中心，除调研中心
外，与心理学关系较密切的就属团体动力
研究中

心了(Research Center for Group Dynamics)。我曾访问了贝克曼(Brickman,P),勃恩斯坦(Burnstein,E.)等教授,了解他们当前的研究课题。重点是研究社会认知,研究人与人之间的竞争与控制和各团体之间的相互关系等。所谓社会认知是指人对社会的认识,对社会信息的掌握,对社会关系的反应。他们不但采用现场调查方法也采用实验室研究,人为地设计一些人与人之间交往的情境,用电子计算机记录各人的反应特别是交互作用,进行理论上的分析,找出相互作用的模式。在社会研究所只有这个中心有实验室。

在社会研究所有一个很强的计算机服务中心,他们经过多年的努力编制出一套专用于社会科学研究的软件包。研究所每年花费大约一百万美元用于计算机发展方面。在暑期研究班,我有机会向克莱姆(Klem,L.)女士学习了应用电子计算机处理社会调查资料的技术。利用密执安大学电子计算中心的Amdahl 470大型电子计算机,借助于OSIRIS软件包可以将各种问卷、谈话、测验的结果输入计算机,计算机自己进行材料的清点,编排,然后可根据研究者的指令进行各种各样的统计分析。考虑到目前国内尚不具备相应的条件,所以在后期又向马科斯教授学习了利用微型计算机Apple II借助AIDA软件包处理社会调查材料的后法。马科斯(Marks,G.)是该研究所小型、微型计算机的专家。近年来致力于研究用小型计算机处理复杂的调查结果的新方法。社会研究所的凯施(Kish,L.)教授是抽样方法的权威,在他的领导之下有一个很强的研究组为美国的一些重要社会调查设计了抽样的计划。这次访问因时间所限,未能专门学习掌握这方面的技术。但凯施教授很关心在中国进行大规模调查时如何设计抽样方法。他已应邀将来中国访问,并表示欢迎中国学者去他那里进修。

在社会研究所还有机会与耶鲁大学的哈克曼(Hackman,R.)教授多次交换意见。他去年正好是研究休假并作为访问教授在社会研究所工作。哈克曼在工作丰富化(Job enrichment)方

面的贡献是国际知名的。他很重视内部的激励(Intrinsic motivation),主要有三方面的因素:1,工作的成果要由个人自己努力所达成,也就是在工作中要有自主性。如果工作的每个细节都被具体规定了,这种自主性就被减少;2,工作的成果愈有意义对工作者的鼓舞性也愈大;3,要使工作者了解其工作的绩效的好坏,有反馈的信息才对工人有强化作用。例如及时告知工人生产的质量与数量。当前,他从事于一项新的实验,在某家航空公司做试点,方法是职工都享有一定股分,同时在公司内部缩小高级职员与低级职员在工资上的差距(不超过三倍)。再有就是定期改变工作岗位,高级职员“下放做低级工作”。如驾驶员在一定时间去当售票员。据说采用这些方法有助于提高积极性。

在访美期间也曾有机会参观访问了一些工厂,能与实际部门工作的工业—组织心理学家交流经验。通过社会研究所罗曼教授的介绍我与斯坎隆计划(Scanlon Plan)的创始者之一的弗斯特教授(Frost,C.)会见了。所谓斯坎隆计划最初由斯坎隆在30年代提出,后来麻省理工学院的麦克格雷戈(McGregor,D.)邀请他参加该校的工作,同时组织了几位青年的社会科学家一起工作。弗斯特教授便是其中之一,后来他到密执安州立大学工作至今。目前该校已成为推行斯坎隆计划的中心。斯坎隆计划的主旨是全面地组织发展研究,是一种创造性的经营管理过程。其中包括如何激励职工,如何改进管理方法,如何提高领导的水平,如何使新技术得到充分的利用,同时考虑到消费者、投资者、职工各方面的需要。强调四项原则,1,同一性(Identity),即使职工与企业打成一片,要把组织的历史、竞争、顾客、目的等告诉给职工,使大家都了解当前企业中需要改革的迫切问题是什么,把全体职工作为人力资源来考虑组织发展的远景。2,参与,保证全体职工对本企业的各项决策能有发言权,要使他们确切地了解本企业的情况,而且在一定的范围内负起责任来。3,公平(Equity)保证所有的职工都能有施展其才能的机会。4,

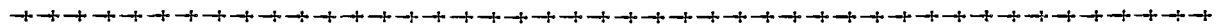
管理者要胜任本职工作，要培养和发展管理人员的专业能力，发动全体职工参与企业的经营管理工作。斯坎隆计划在许多企业中得到推广应用，但它不是一种治百病的妙方，并非适用于所有的企业、组织，也不存在通用的公式。在施行该计划之前，首先要对所研究的组织进行详细的“诊断”，了解问题所在，需要改革的迫切性，进行改革的可能性等。为了取得一些感性经验，弗斯特教授介绍我去一家生产家具的大公司，了解该处具体实行斯坎隆计划的情况。我参观了解一般生产情况并列席参加了该公司的董事会，旁听他们如何在管理工作中贯彻斯坎隆计划。当时由该公司斯坎隆计划办公室的专职人员向董事会汇报了职工对生产财务计划的意见。会后他还要向职工传达董事会讨论有关问题的意见，起一种上下意见沟通的作用。他们认为公司财政状况对职工公开有助于调动大家的生产积极性。采用斯坎隆计划后使公司的生产率有明显的增长。

此外，还通过威格瑞教授（Widgery, R.）去美国通用汽车公司进行了参观访问。威格瑞教授是该公司所属的研究院的教师，他担任工业管理中组织行为这一门课，专门培养组织管理人员。

我们参观了该厂生产小轿车的内燃机车间，规模宏大现代化水平很高。厂的负责人和有关科室负责人与工会代表都一起参加了我们的座谈会。他们介绍了该厂进行的“工作生活质量”研究，它类似于我国现在进行的全面质量管理（TQC），但不只关心产品的质量，还注意环境的质量、工人生活的质量。该厂设有数十个委员会每周开会讨论有关的问题，工人也参与质量管

理工作，在每个委员会下有一个组织叫“职工参与组”（EPG）他们过问有关工作生活质量的各项问题，如职业保证，生产安全，住房，工作分配，产品质量等。有些工作由工人自己管理质量，工厂不设检验人员，有点像我们国家的“信得过小组”。也不设时间卡（在美国一般工厂进门处有一打印时间的设备，每个工人上下工要在自己的卡片上打印时间，防止迟到早退）。同时及时把本工段的生产情况通报给工人。威格瑞教授还研制“工作生活质量调查表”，及时了解工人的意见。他还在夜大学内讲授工业—组织心理学。应他们的要求，我为夜大学讲了一堂课，内容是介绍在中国工人的工作生活质量。他们对于我国近年来组织广大职工参加全面质量管理、工人选举厂长等感到很大兴趣。

由于我在美国访问的时间不长，接触的人也不多，所以以上的介绍是很有局限性的。但通过亲身体验，我认识到工业—组织心理学是一门很有前途的学问，因为它是密切结合实际的，经过实践的考验而被人们肯定的。所以不论在管理学院、工学院、文理学院都普遍开设这一课程。在我国国家这一新学科也开始受到社会的重视，但人们对它还不很熟悉，也还存在着一些疑问，例如资本主义国家的东西能否适用于我们社会主义制度？我想，这要通过实践来检验，通过一段时间的移植，介绍，试行，研究，我们将会了解有哪些方面可以为我所用，又有哪些部分需要根据我国的情况加以改造。无论如何，一些基本的道理、一些普遍的规律总是有意义的，认真地加以研究是一定能为“四化”服务的。



（上接第37页）
关的结构不相同所造成的。这也是带来了自然音的听取方面和感知方面的差异。

日本语言和欧美语言两者的心理上的结构模式是否各有各的特征。如果说儿童由言语环境所

决定的话，那么日本人的心理特征是同继承了日本所具有的持续性相关。

（日本耳鼻喉科会报 82 卷 2 号，105（223）页，1979，中国科学院心理研究所于国丰译。）