

第3版

「组织行为学」

Organizational Behavior

陈春花 杨 忠 曹洲涛 等编著



机械工业出版社
China Machine Press

华章文渊

管理学系列

第3版

组织行为学

Organizational Behavior

陈春花 杨 忠 曹洲涛 等编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 陈春花, 杨忠, 曹洲涛等编著. —3 版. —北京: 机械工业出版社, 2016.1
(华章文渊·管理学系列)

ISBN 978-7-111-52580-6

I. 组… II. ①陈… ②杨… ③曹… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 311786 号

组织行为学是管理学科的重要组成部分, 涉及心理学、社会心理学、政治学、社会学及人类学等学科, 是一门研究组织系统内个体、群体、组织及其关系的行为规律, 以提高管理者预测、引导和控制人们行为的能力, 提高组织运行效率的科学。它研究并回答工作组织中的个体、群体行为模式是怎样的, 它们之间如何互动, 个性如何影响工作绩效, 如何激励员工, 如何适应和把握环境变化等。全书共分 16 章, 分别从概述、个体、群体和人际、组织、组织行为创新 5 个方面探讨组织管理中心理论和行为规律, 力求做到既能系统阐述组织行为学经典原理, 又能重点讲述当前最新研究成果。

本书可以作为管理类专业本科生、研究生 (包括 MBA、EMBA 和 MPA 等) 的组织行为学教材, 还可以作为企业管理人员的培训教材, 可供相关从业人员工作参考。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 刘新艳

责任校对: 董纪雨

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2016 年 2 月第 3 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 25.5

书 号: ISBN 978-7-111-52580-6

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

华章文渊

管理学系列

师道文宗
笔墨渊海

文渊阁 位于故宫东华门内文华殿后，是紫禁城中贮藏图书的地方，世界上最大的丛书《四库全书》曾经藏在这里，阁内悬有乾隆御书“汇流澄鉴”四字匾。

出版说明

提高自主创新能力，建设创新型国家，是党中央国务院做出的战略部署，是包括科技界、教育界在内全社会的共同目标。高等学校是培养和造就数以千万计专门人才和一大批拔尖创新人才的重要基地，是综合国力的重要组成部分，在支撑经济社会发展、提高自主创新能力、推进创新型国家建设中具有不可替代的重要作用。增强自主创新能力，建设创新型国家，对培养创新人才提出了新的要求，也对高等教育提出了新的挑战。教育部明确提出大力推进高校自主创新，进一步提高高等教育质量。

作为教学内容改革成果重要体现形式的教材，在高校创新人才的培养中扮演着重要角色。“教材是体现教学内容和教学方法的知识载体，是进行教学的具体工具，也是深化教育教学改革、全面推进素质教育、培养创新人才的重要保证。”21世纪的到来，对高等教育来说，不仅是时间上的跨越，更重要的是教育思想、教育观念发生了深刻的变革，而教材正从一个侧面折射出教育思想变革。为体现优秀教材的创新成果，机械工业出版社华章公司推出“华章文渊”教材系列（分经济学系列和管理学系列）。本系列重视教育思想和观念的改革，力求处理好知识、能力和素质三者辩证统一的关系，以素质教育为核心组织教材的内容，实现教材内容和体系的创新。“华章文渊”教材充分体现“授人以鱼不如授人以渔”的终身教育的思想。

奉献给广大读者的“华章文渊”教材系列重在培养学生的创新精神和能力，观点、体系有所创新，既与国际接轨，又具有理论性、实用性、可操作性和创新性等鲜明特色，具有各自的知识创新点和独到之处。同时，优秀教材是知识性和可读性的结合体，将深奥的知识融于浅显易懂的文字中，努力使读者的学习过程变得轻松愉快，这也是“华章文渊”的目标。

秉承“国际视野、教育为本、专业出版”的理念，华章始终坚持以内容取胜的出版标准。集合优秀教材创新成果的“华章文渊”教材系列正是“深化教育教学改革，全面推进素质教育，培养创新人才”的直接体现，期待有志于此的广大教师加入。

机械工业出版社华章公司经营出版中心

前言

组织行为学八大核心问题的新内涵

正如《大数据时代》两位作者在引言中所说：“大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙，显微镜让我们能够观测微生物一样，大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式，成为新发明和服务的源泉，而更多的改变正蓄势待发……”在今天，技术和各种行业的融合成为推进组织全局变革的必然因素。

人们对这个时代有各种各样的描述，在我看来，这个时代最令人激动也最令人担心的是个体能力的崛起。埃及的亚历山大图书馆曾经非常令人向往，因为公元前3世纪，托勒密二世为了收集到所有的书籍，准许船只靠岸，交换条件就是把船上的书带来，并准许抄写，不过人们发现取回来的是抄写本，原书被留在亚历山大。用这种方法，亚历山大图书馆可以代表世界上所有的知识。而今，一个人可以拥有的数据信息，相当于亚历山大图书馆存储数据总量的320倍。拥有如此信息量的个体，也就拥有了一切可能。

“高度的活力也许并不要求渗透到草根阶层，政府内外的精英人士也许足以催生实现理想的创新率所必需的活力。然而这种自上而下的方式还没有成功过，而且难度肯定会更大，因为它抛弃了焕发经济活力所需的最重要的资源，两个脑袋比一个脑袋好使，100万个有创造力的头脑肯定强于50万个或者25万个。”埃德蒙·费尔普斯在《大繁荣》一书中阐述的虽然是对国家经济发展的评价，但是也可以从中让我们看到，拥有创造力的个体对社会产生的重大影响。今天个体所具有的一切改变，使得组织面对从未有过的挑战，这是事实，也是问题，因此如何找寻到新时代下的组织管理模式，就是本书要探讨的话题。

“组织如何管理”日益成为企业管理者面临的主要挑战，特别是传统企业和大企业。最令人紧张的是，我们所做的很多努力都是对的，管理者都理解企业所处环境的变化，都理解互联网时代的特点以及组织管理的要求，都明白个体在今天所具备的不可想象的能力。但事实上，大部分企业看不到管理的效果，原因到底是什么？

组织的设计和管理假设决定了组织的行为，规定了组织能做什么，不能做什么；约束了组织中的个体能做什么，不能做什么；确定了组织认为什么结果才是有效的结果。这些假设也会影响公司对市场、顾客以及合作伙伴的态度和行为，同样也会影响到公司能力的构成，以及优劣势的转换。概括地说，这些假设会确定组织管理的核心命题——价值评价、价值创造、价值输出与价值

分配。

如何界定符合时代的组织设计和管理假设，需要我们先来理解组织行为学的八个核心问题。在这一版的《组织行为学》一书中，围绕着这八大核心问题展开组织行为学的整体介绍，并融合今天因为互联网技术带来的挑战和要求，虽然组织行为学的八个核心问题没有改变，但是对于这八个问题的理解需要在全新的环境条件下解读，因此本版最大的挑战和调整，也在这部分内容之中。

关于这八个核心问题的讨论是一个既需要保持组织行为学传统的体系，又要结合全新的组织环境的过程。为了保持传统，我们同样采用了基本的组织行为学模型：个体—群体—组织，研究了历来被认为是组织行为学重要组成部分的内容。因此在框架体系上我们沿用通用的结构，保持传统的目的是希望能够给学生一个清晰的关于组织行为学体系的认识。但是为了更清晰地解释这些重要的内容，我们又尽量以核心问题的视角来分析问题，让学生在庞大的体系中能够抓住重点。

本书的重点

组织行为学的八大核心问题：

- 组织是为实现个人生存目标和组织目标而存在的。组织存在的关键是个人对组织的服务，即对组织的目标有所贡献的行为。
- 组织里的人是公平而不是平等的。
- 必须正视组织生存的关键影响因素：①激励体制的有效性相对于组织外在关系；②激励体制是否有能力确保组织的凝聚力、协作和组织成员对具体指令的服从。
- 集体决策，个人负责。
- 领导的关键是授权。
- 组织结构更要依据责任而不是权力来设定。
- 组织结构的局限性。
- 组织不再是一个“封闭的系统”。

本书的第2章、第3章详细地分析了个体行为基础、个体差异与行为，关于这些问题的探讨就是要强调在组织中的个体特性是什么，然而了解个体的特性并不是我们的目的，我们的目的是了解个体与组织最真实的关系是什么？核心问题之一：组织是为实现个人生存目标和组织目标而存在的。组织存在的关键是个人对组织的服务，即对组织的目标有所贡献的行为。

在组织行为当中，个人与组织的关系是第一个需要正视的问题，管理者常常被“人本管理”的思想混淆，组织中的成员也常常认为个体是最重要的，因为在他们看来，组织是由人构成的。这些理解似乎没有错误，但是事实上却是理解有误，如果要正确理解组织，就要很清楚组织的存在是为了实现目标，而不是为了人。组织能否发挥效用，取决于组织本身能否带动组织成员一致性的行为，大多数的情况下，组织成员有着不同的目的和行为选择，如何让这些有不同目的和行为的人集合在一起？其关键要素是什么？这就是组织目标。组织因目标而存在，同时也因实现目标而获得组

织成员的认同。

组织得以存在是否还有其他的关键要素呢？的确还有，另外一个关键要素就是合作。组织基于合作，而合作基于个体生存的需要，组织是由于个人需要实现他自己在生理上无法单独达成的目标而存在的。为了生存下去，这种合作系统就必须在实现组织目标方面是有效果的，而在满足个人动机方面是有效率的。只有制定组织目标，才能使环境中的其他事物具有意义，组织目标是使所有事物统一起来的原则。这是我们首先需要帮助管理者厘清的概念，如果不能很好地理解人与组织的关系，也就无法理解组织行为的选择，我们也可以把这一点称为组织的属性。

第4章探讨个体行为与组织匹配的问题，组织的重点是人，这是不能够怀疑的。但是在这个前提下，需要确信的还有一点就是，组织里的人并不平等。**核心问题之二：组织里的人是公平而不是平等的。**我们需要清晰地确定个体在组织中到底是什么样的角色。

在一个组织结构中，人与人之间的关系以相应的组织目标为前提，每个人因承担各自的责任和目标，从而拥有了不同的权力和资源，因为这些不同，所以人与人之间的关系公平但非平等。其实这正是所谓一个人在组织中的“身份”，也就是指在现有的情况下这个人具备的各项条件，这些条件由他在组织中的权利、特权、豁免权、责任和义务组成，换句话说，由对他行为的限制、规定和约束组成，而这些也决定了其他人对他的期望。在一个组织中，当正确地识别某人的身份成为一项任务，所有人又都认真地完成这个任务，当所有人的身份都以不同的称号、头衔、称呼、身份的标志或者外在行为模式而为公众所熟知时，身份就逐渐制度化了。人与人之间在组织中的不同身份会带来不平等，因而，我们需要特别处理好正式组织中身份制度问题。

让管理者理解个人和组织之间的合作关系是需要特别关注的，如果不能处理好组织中个体能力的发挥，组织目标也就无法实现。组织行为学就是要求我们：在集中精力考虑组织问题的时候，不要忽略了组织中的个体；在作为个体存在于组织中的时候，不要忘记个体需要承担的责任，并且必须尊重分工。

本书的第5章探讨了激励的问题，虽然是从激励理论阐述展开，而把握这一问题的核心是激励对于组织绩效的影响，在全新环境下，面对多元价值取向的员工，以及员工与组织的全新的关系等变化，激励如何发挥效用，正是**核心问题之三**所传递的概念：**必须正视组织生存的关键影响因素：①激励体制的有效性相对于组织外在关系；②激励体制是否有能力确保组织的凝聚力、协作和组织成员对具体指令的服从。**

在很大程度上，以上这两点相互依赖。如果一个激励体制的设计不能肯定组织的哪种行为是有效的，那么这种激励就无法确保或者维系组织所需要的凝聚力、协作和服从。相反，一个不能给组织带来凝聚力、服从和协作的激励体制也无法有效地指导组织的行动。因此，我们针对每一个激励体制所需要问的问题就是：这个激励体制能够在协调考虑组织的外部环境的前提下决定组织的行动吗？这个激励体制是否能使组织成员服从组织决定，从而使组织能够有效地执行决定吗？这两个根本性的问题，可以使得我们很好地判断所订立的激励体制是否合适并有效。在今天的环境中，随着技术和知识的普及，更多的员工成为知识型员工，他们对于自我的认知非常明确，对于生活有着清

晰的追求和目标，过去，很多员工愿意更多地工作而不计较个人的需求，很多员工都会认为工作是生活的唯一目的，但是今天这样的情况已经非常少，人们并不会把生活和工作混为一谈，更多的是把工作和生活并列为人生的两大目标，如何处理好工作目标和生活目标之间的矛盾，是管理者需要面对的挑战。

更大的挑战是，人们已经不再局限于一个地区、一个组织来选择，他们会愿意尝试新的行业、新的组织、新的工作以及新的生活挑战，这些都导致了“员工忠诚度下降”。面对这样的情况，一方面要求管理者理解人们自身的需求特征，同时也要求管理者有能力留住员工，提升组织的凝聚力，获得员工对于组织的认同，这是组织行为学的一个重要挑战。

在第6章、第7章、第9章有关群体与人际的讨论中，我们需要一方面了解群体行为、团队特性以及人际沟通的基本概念，同时另一方面更要认识到，环境变化所带来的挑战已经无法借助个人的能力，而需要团队智慧以及人们的共识。因此运用群体决策以发挥团队的智慧，同时要求每一个个体承担自己的责任以确保决策的有效性，这就是**核心问题之四**所关注的问题：**集体决策，个人负责**。

决策是组织行为中又一个关键的问题，并且是管理者必须具备的能力，如何保证决策有效性一直是组织行为的核心问题。2009年美国金融界的种种决策，让全球陷入金融危机，之后大家都回到一个问题上：怎样的决策才可以避免这样的错误发生或者少发生，这的确是一个非常令人痛心的问题，看到由此造成的后果，我们除了痛心还应该找到解决的办法，从组织行为学的意义上说，这是决策的问题，同时也是一个责任的问题。问题出在大家行为习惯是个人决策，集体负责。而正确的决策行为是集体决策，个人负责。

管理者是为经营服务的，经营的过程是将其风险和损失降到最低，这是企业经营的生命线，因此管理者所要做的是保证整个经营过程良性以及降低风险，因而群体决策成为选择的方式。因为群体决策的最大优点是风险较小，也许群体决策不是最好的决策，但是一定是风险相对小的决策。当然，保证群体决策的前提条件是每一个参与决策的人要个人承担责任，只有这样，人们在做出决策时才会真正尽自己的责任，才会有将工作做好的动力。在这个问题中，我们需要管理者理解组织目标与个人责任之间的关系，需要理解团队的特征、团队成员的属性以及团队的工作方法，同时需要理解冲突和组织活力之间的关系，甚至包括如何进行人际沟通，以达成共识。

第8章、第10章的重点在于领导理论的认识以及冲突管理的技能。这个领域的研究和探讨最为成熟，但是也是实践中最为重要的部分，因此我们需要学生了解到**核心问题之五**：**领导的关键是授权**。

对于权力和领导者的探讨一直是组织行为学关注的热点，如何让领导者更加有效地发挥作用，什么才是正确的领导行为，怎样才能使别人去做领导者要做的事情，这些是关于领导职能的最基本的要求，领导者被视为这样一个人，他有能力给群体带来活力、懂得如何激励创新、使每个人知道自己的任务。因此对权力而言，权力逐渐被视为一个群体的组合能力。我们通过有效联系获取力量。这意味着一些被视为领导的人，他的能力不在于能够施加个人意愿并让其他人追随他，而在于

如何把不同的意愿联合起来成为群体的内在动力。他必须知道如何创造群体力量而不是施加个人力量。他必须创建团队。这些对于领导者和权力的明确定义，使得管理者知道自己的权责是什么，也使得组织管理从个人转到了团队。

组织行为学很好地传递了“情境领导”的概念，领导力是包含领导者、服从者以及各种条件这三个变量的函数，为此，没有任何一个领导者能适合所有的管理情境。如果你了解这一点，就很清楚讨论一般情境下领导者的个人素质没有多大意义，我们应着重强调的是组织的特点，而不是领导者个人的，领导的关键就是让领导者在不同的情境下，都使组织成员发挥绩效。

第11章组织理论与组织设计是非常古典的理论和原理，然而正是在这个部分，常常出现很多结构设计上的错误，并由此产生人浮于事，机构臃肿的现象，关键的原因是**核心问题之六：组织结构更要依据责任而不是权力来设定。**

组织结构到底是在发挥什么样的管理作用，这是首先需要人们清晰的问题。在管理职能的安排上，组织结构要回答权力和责任的关系，最为重要的是组织结构必须保证权力和责任是匹配的，只有在匹配的权力和责任的关系中，组织管理才会有效发挥作用，所以组织结构需要清晰地设计出沟通线、控制线、责任线和权力线，其中权力线和责任线是组织结构的纵向安排，沟通线和控制线是组织结构的横向安排。换个角度说就是组织结构的纵向设计界定权力指令，同时也就界定了责任和权限，组织结构的横向设计界定了如何沟通，界定了如何控制公司资源。这里最关键的是权限的设定需要与责任匹配。

组织结构还具有另外一个有意义的功效：组织结构可以重新建立组织和个人之间的心理契约。很多组织在设计结构的时候，总是对员工宣称我们调整现有的结构和人员的目的是让大家得到一个更大的平台，是给大家提供更多的机会。一旦实际操作开始后，裁员、结构调整随之发生，员工因感觉被出卖而愤怒不已。切记的一点是，不要在设计结构过程中轻易做出承诺。当你确实需要做出一项承诺时，一定要做到言而有信。如果做得好，重新设计组织结构的过程可以让公司重新振奋，重新调整员工的重点，让组织与个人能够建立起新的心理契约。

第12章、第13章围绕着组织文化与组织变革展开，关于这个领域的探讨，是基于外部环境的变化以及组织成长的挑战，在这两章中，我们讨论了很多企业在成长和环境中所获得的成果。从这些讨论可以看出，企业发展到一定阶段，组织会成为发展的瓶颈。企业组织面临着更为严峻的“可持续发展”的困难。这是因为，企业组织追求的“效率和长期适应能力”之间存在着深刻的矛盾。**核心问题之七：组织结构的局限性。**

事实上，企业或其他组织都面临着“追求效率和追求长期适应能力”这两者之间的一个深刻矛盾，可以把它简称为“效率与适应能力”之间的一个组织悖论或二律背反。具体说来，就是一个企业必须提高效率才能适应此时此地的环境，才能生存和发展；而为了得到高效率，企业的结构越加趋于严谨和稳定，这时企业的效率最高，但是它的效率越高，对此时此地环境的适应越好，它对未来环境变化的适应能力就越差，它的长期适应能力也就越差。也就是说，此时此地的短期效率和对未来环境的长期适应能力之间有着一个深刻的矛盾。

组织的效率取决于组织结构的稳定，组织结构设计只能解决组织效率问题，换句话说，组织结构能够保证组织效率得到提升和发挥，但是也仅仅是解决这个问题而已，企业组织所面对的其他问题，组织结构就无法解决，甚至因为结构的稳定性，可能会导致企业组织的其他能力下降。

实际上，企业永远面对这样一些问题：成长与稳定、效率和效益、短期利益和长期发展的矛盾，我们在教学中把这三个问题称为企业永远必须面对但又无法解决的矛盾，甚至把它比喻为“人生的矛盾”。当我们确定稳定和效率来源于组织结构的时候，我们也需要同时确认，此时的企业面临着成长的突破、效益的考量等困难，因此，如何清醒地理解组织结构的作用就显得非常重要了。

最后是组织行为创新，是本书在传统体系上增加的新内容，包括第14章、第15章、第16章。组织在今天比以往任何一个时期都要面对变化，其关键的原因是组织已经无法让自己独立存在而不需要面对变化和混乱的环境。**核心问题之八：组织不再是一个“封闭的系统”。**

我们的问题是，许多组织已经习惯在近似稳定均衡状态的环境里运行，可是现在却发现需要处于有限度动荡或者混沌状态中。如果情况真的是组织已经从稳定均衡的状态进入了混沌状态，那么对组织来说如何管理就需要用全新的方式进行思考和调整。事实上，大多数人都会承认，组织的环境无论是全球性的还是竞争性的或者行业保护性的，都已经变得越来越复杂，越来越处在不可预料的变化中，我们的确应该寻找全新的模式来展开组织管理的内容，包括组织变革与创新、组织学习和网络组织、生态型组织等，更涵盖跨文化背景下以及全球化背景下的组织行为选择。

以上这八个问题是组织行为学的核心问题，这些问题依然是我们理解组织行为学的脉络和线索，但是需要在这里强调的是，第3版有一个根本性的改变，就是八个核心问题需要放在互联时代的框架下来理解，在这个框架下，有三个根本性的改变，需要作为内在的逻辑渗透到这八个问题之中。第一，个体与组织之间是共生关系；第二，组织必须外部导向；第三，组织需要打破内外部边界。有关组织行为学核心问题的讨论，是为了帮助我们梳理并回答在互联时代，组织管理需要做出的改变到底是什么？如何去理解组织所面临的新挑战，组织具有的全新属性是什么？组织变革需要的内在驱动力量是什么？随着观察和研究的深入，这些问题的答案也越来越清晰。

我们力求使这门课程与“现实”组织的特征——全球化，在巨变的组织环境下由多元文化的知识员工所组成的集合——相吻合。我们力求管理者在这门课程中能够了解到组织行为的核心问题，所以本书正是围绕着组织行为学的核心问题展开，并借由这八个问题的角度来审视企业的变化，同时更深入地论述这八个核心问题。因此本书在经典的组织行为学的框架下，一方面突出对于基本概念和理论的准确把握，另一方面更突出了对环境的分析，以及分析环境影响下的组织行为、组织学习、组织网络的创新和价值。最后，我们安排“应用案例和课堂讨论”贯穿整本书，以便使学生明白在一个组织中如何进行有效管理。

新版的变化

本书自2012年第2版出版以来，继续得到了全国高校师生的大力支持，这也要求我们要与时俱

进对教材进行不断的修订。伴随移动互联网快速地融入组织的各个领域,使得组织行为学的许多内容都受到了巨大的冲击,也为组织行为学的研究提供了新的空间。因此我们对教材进行了较大篇幅的修订,对第2版第8、9章的内容和第14、15章的内容分别进行了合并,删除了第2版第18章的内容并将其融入不同章节中,增加了全新的第16章内容,增加和修改了较多互联网情境下产生的新的组织行为,更新了网站推荐,增加了微信号推荐等。具体修订内容如下:

第1章 组织行为学概述 更新了本章引例“食品界的苹果公司:美国全食超市独特的管理之道”;新增了1.1组织、组织行为与组织行为学;删减了1.2组织行为学的形成与发展的部分内容,删除了1.3组织行为学的研究方法;新增了1.4组织行为学的价值;更新与补充了1.5组织行为学面临的挑战与发展趋势;更新了应用案例“IDEO让互助文化深入人心”。

第2章 组织中的个体差异 更新了本章引例“新生代员工:他们为什么不高兴”;新增了2.5多元化;更新了应用案例“蒲公英原则:与‘怪才’共舞”。

第3章 个体行为的基础 更新了本章引例“谷歌为什么研究工作生活平衡术”;更新了知觉、归因、情绪;态度、压力的部分内容;更新了团队练习与自我测试;更新了应用案例“腾讯大厦门口的‘站立哥’,他在为谁坚守”。

第4章 个体行为与组织的匹配 更新了本章引例“普华永道如何改善千禧一代的工作体验”;更新了影响工作满意度的因素;增加了组织支持感和工作—家庭冲突的内容及其在组织管理中的应用;删除了印象管理相关的理论;更新了应用案例“德胜洋楼的个人—组织契合管理实践”。

第5章 激励 更新了本章引例“微信红包抢出的斗志”;更新了奥尔德弗的ERG理论;更新了麦克利兰的成就需要理论;更新了强化理论;更新了激励方法;更新了应用案例“‘海底捞’火锅的员工激励”。

第6章 群体行为 更新了本章引例“阿里巴巴的帮派群体文化”;更新了群体行为里的从众性和去个性化内容;更新了群体发展中的间断—平衡模型;增加了社群的内容;更新了课后团队练习和网络练习;更新了应用案例“自由人的自由联合”。

第7章 团队管理 更新了本章引例“苹果梦之队”;增加了团队相对于科层结构优点的内容;更新了高效能团队的内容;增加了团队面临的挑战的内容;更新了创业团队中合作与冲突问题的内容;新增了创业团队的分类内容;更新了创业团队的组建和创业团队中合作与冲突问题;更新了应用案例“谷歌公司如何打造创新型团队”。

第8章 领导 更新了本章引例“NBA‘禅师’的领导艺术”;增加了领导权力;更新了领导理论的内容;增加了领导理论的新趋势,包括“互联网+”背景下领导变化的趋势、“新生代”背景下领导变化的趋势;增加了当代领导理论的服务型领导理论、愿景型领导理论、精神型领导理论、共享型领导理论、群际领导理论等内容;更新了应用案例“任正非凭什么领导华为”。

第9章 沟通 对整章内容进行了一些精简加工;更新了应用案例“代理秘书的麻烦事”。

第10章 冲突与冲突管理 对章节内容进行了精简修改;增加了如何引发建设性冲突知识点;更新了章后团队练习;更新了应用案例“富士康再一次遭遇管理上的考验”。

第11章 组织理论与组织设计 更新了本章引例“小米扁平到极致的秘密”；更新了组织定义及其特征的内容；更新了组织结构设计需要考虑的六个要素的内容；更新与补充了战略与组织结构部分的内容；删除组织形态的新类型的内容（调整到第16章），增加组织形态变化的趋势的内容；更新了应用案例“变形记：‘农牧帝国’的自我超越”。

第12章 组织变革与发展 更新了本章引例“火星计划”；精简了组织变革的动因；更新了行动研究的变革模式；新增了赞赏式探询变革模式，删除了系统性变革模式；增加了近年来组织变革能力的内容，包括概念、开发途径和开发的主导者；梳理了组织变革与组织发展之间的关系，删除了组织发展的过程；更新了应用案例“变革标杆：德邦物流如何让大象起舞”。

第13章 组织文化 更新了本章引例“TCL的‘合金式’企业文化”；重新整理了帕斯卡尔、阿索斯和麦肯锡的7S管理框架的内容；增加了威廉·大内的Z理论；删除了组织文化变革，增加了互联网下的组织文化；增加了跨文化下的组织行为这一小节，包括跨文化的时代背景、跨文化的界定、跨文化管理理论、跨文化管理的实践等内容；更新了应用案例“湖南卫视十多年的创新之路”。

第14章 组织知识管理与组织学习 更新了本章引例“麦肯锡的学习机制”；增加了组织知识管理、组织记忆与组织遗忘等全新内容；将原来学习型组织的概念和相关理论、学习型组织的创建整合成学习型组织一个小节；更新了应用案例“组织学习：红豆集团核心能力的构建”。

第15章 网络组织 更新了本章引例“企业联盟难以实现？来看飞利浦与Salesforce如何实现双赢”；更新了网络组织的基本特征；更新了网络组织的发展趋势；更新了应用案例“数字物联颠覆商业，看GE如何打造工业互联网”。

第16章 新型组织的兴起与发展 本章为本次修订新增章节，共6个小节，分别介绍了6种在互联网时代背景下涌现的新型组织，包括生态型组织、平台化组织、自组织系统、无边界组织、幸福组织以及中间性组织。

本书的主要特点

为了更好地帮助你阅读，本书设计了以下特色栏目。

学习目标 每章都以学习目标开篇，使你一目了然，清晰掌握本章的学习要点，同时可以检验你的学习是否达成目标。

引例 在每一章学习目标之后，都有一个开篇引例，这些案例阐述的都是目前组织管理所遇到的现实问题，这些实际的案例帮助我们找到理论和实践之间的关联。

本章回顾 每章结尾的回顾，都将学习目标中所列举的学习要点重新回顾一遍，这些回顾可以突出本章所讲的概念、原理、工具和技巧。

关键术语 关键术语对于你理解组织行为学起着至关重要的作用，它们的定义在文中均有出现以及详尽的解释。

课堂讨论 在教师的支持下所进行的讨论，可以引导学生学会直接运用本章的组织行为学的内容，问题的设计有助于激发深入的课堂讨论，培养学生独立思考，并把握核心问题的能力。

团队练习 这项练习的目标之一是让学生更加明确地意识到他们自己的信念和行动，在实际群体互动中的特点和效用，这些练习或许可以改变他们的思考方式，从而更加懂得自己在团队中所扮演的角色，以及正确的行为选择。

自我测试 借助成熟的工具和量表，不仅可以让学生学习新的理论和模型，而且可以让他们更清晰地认识自己目前的情况和未来需要怎样发展自己。

网络练习 在这本书中，我们尽可能地设计了网上练习的功能，从中可以培养解决问题的能力。

应用案例 除了引例之外，我们还安排了大量的实际案例，这些案例阐述了组织行为学的主要管理理念以及核心问题，提供了组织行为理论在现实管理中的应用。

网站/微信号推荐 借助于相关网站/微信号的交流，可以提供更丰富的信息查询以及相互的交流。

参考文献 对于撰写本书过程中给予我们借鉴和帮助的研究，我们都附注在这个部分，可以帮助学生更深入地了解本书撰写的理论基础，同时也可以拓展学生对于这个领域的视野。

致谢

写作这本书的基础是我们承担了该门课程超过 18 年的教学经历，成员来自华南理工大学工商管理学院和南京大学商学院，这些成员负责了本科生教学、研究生教学、MBA/EMBA 学员的教学以及企业管理者的培训课程，甚至一些成员亲身经历和实践了本书所探讨的核心知识，我们很庆幸能够和他们在一起研讨与讲授这门课程。在过去十多年的时间里，很多学员，包括这两所大学以外的商学院的学员为我们的思考和写作做出了富有价值的贡献，在此一并感谢！

在本书的修订过程中，我们也得到了很多进行组织变革与转型的企业的帮助，它们给予了很多实践中有价值的发现，对它们的分享表示感谢！在本书的形成和修订过程中，我们也得到了很多开设这门课程的同行的帮助，他们建设性的意见和建议已经体现在本书的设计当中，在此一并表示感谢！他们（按姓氏笔画排序）是：

于海森 中国矿业大学

马 力 北京大学

马丽波 东北财经大学

王文周 北京师范大学

王水嫩 浙江师范大学

王玉娟 山西财经大学

王 丽 广州大学

王 凯 河南财经政法大学

王欣荣 集美大学

王春胜 新乡学院

王 莉 北京交通大学

王健友 南开大学

王 强 天津商业大学

王 蕾 上海财经大学

- | | | | |
|-----|------------|-----|----------|
| 王黎莹 | 中国计量学院 | 李 丹 | 华中科技大学 |
| 毛恣欷 | 中南民族大学 | 李文陆 | 石家庄铁道大学 |
| 方建华 | 九江学院 | 李冬冬 | 长春工程学院 |
| 邓嘉燕 | 北京理工大学 | 李立周 | 北京理工大学 |
| 甘元霞 | 西南财经大学 | 李伟铭 | 海南大学 |
| 石冠峰 | 石河子大学 | 李华晶 | 北京林业大学 |
| 卢晓梅 | 山东政法学院 | 李 攻 | 浙江工业大学 |
| 冉 斌 | 吉林大学 | 李玲玲 | 华北电力大学 |
| 付维宁 | 兰州大学 | 李保明 | 郑州大学 |
| 冯亚明 | 河南工业大学 | 李洁芳 | 华南理工大学 |
| 冯 明 | 重庆大学 | 李艳华 | 贵州大学 |
| 冯静颖 | 中国青年政治学院 | 李晓明 | 苏州大学 |
| 吕珂君 | 河南科技大学 | 李晓梅 | 天津大学 |
| 朱少英 | 广西大学 | 李德勇 | 四川师范大学 |
| 朱新艳 | 武汉理工大学 | 李毅心 | 江苏大学 |
| 刘力伟 | 华北电力大学 | 李 巍 | 湖北经济学院 |
| 刘英侠 | 大连大学 | 肖 平 | 西北工业大学 |
| 刘明霞 | 东北财经大学 | 吴小节 | 广东工业大学 |
| 刘学方 | 山东轻工业学院 | 吴红卫 | 西南政法大学 |
| 刘筱芬 | 兰州商学院 | 吴红军 | 厦门大学 |
| 齐义山 | 徐州工程学院 | 吴国英 | 南京财经大学 |
| 关 涛 | 华东理工大学 | 吴慈生 | 合肥工业大学 |
| 安 力 | 爱因森软件职业学院 | 何一冰 | 中国传媒大学 |
| 许红军 | 中国民航大学 | 何中兵 | 哈尔滨工业大学 |
| 纪新华 | 北京理工大学 | 余高波 | 湖南工业大学 |
| 孙乃纪 | 吉林大学 | 宋晓倩 | 山东工商学院 |
| 孙海宁 | 上海对外经贸大学 | 张文光 | 上海交通大学 |
| 杨志勇 | 东华大学 | 张心怡 | 青岛滨海学院 |
| 杨俊青 | 山西财经大学 | 张玉华 | 青岛大学 |
| 杨 勇 | 天津职业技术师范大学 | 张世杰 | 渤海大学 |
| 杨菊兰 | 山西财经大学 | 张亚莉 | 西北工业大学 |
| 杨 雪 | 沈阳师范大学 | 张有道 | 兰州交通大学 |
| 杨 辉 | 东北农业大学 | 张杉杉 | 首都经济贸易大学 |
| 杨 霞 | 绍兴文理学院 | 张丽琍 | 中华女子学院 |

张识宇 西北工业大学
 张 杰 集美大学
 陈益民 南京林业大学
 陈毅辉 福建农林大学
 武 勇 广东金融学院
 林则宏 沈阳理工大学
 罗瑞珍 广东外语外贸大学
 周鹏飞 重庆师范大学
 郑耀洲 中南财经政法大学
 孟冬妮 辽宁大学
 赵欢君 嘉兴学院
 赵秉岩 九江学院
 郝旭光 对外经济贸易大学
 胡丹丹 南京大学
 胡志健 淮海工学院
 胡金星 华东师范大学
 姜 军 武汉纺织大学
 姜秀萍 安徽工业大学
 贺广明 青岛大学
 贺小敏 东北大学
 晋琳琳 广东工业大学
 栗继祖 太原理工大学
 钱凤娟 浙江教育学院
 倪昌红 江西理工大学
 栾秀云 辽宁石油化工大学
 高 英 辽宁工程技术大学
 郭少东 河南工业大学
 郭爱英 石家庄经济学院

郭 韬 哈尔滨工程大学
 涂晓春 武汉纺织大学
 诸葛海 上海交通大学
 陶向南 南京大学
 黄 武 南京农业大学
 黄国华 北京林业大学
 黄 明 江南大学
 戚振江 浙江大学
 康 乐 大连理工大学
 阎海峰 华东理工大学
 梁振东 闽南师范大学
 彭小静 江南大学
 蒋文莉 中南财经政法大学
 蒋晓荣 西安理工大学
 傅永刚 大连理工大学
 傅 红 昆明理工大学
 曾 萍 云南大学
 温 馨 沈阳工业大学
 裴利芳 北京科技大学
 樊亚利 新疆财经大学
 黎 群 北京交通大学
 颜士梅 浙江大学
 潘静洲 天津大学
 薛宪方 浙江理工大学
 霍煜梅 北京邮电大学
 戴志敏 南昌大学
 戴 璟 昆明理工大学
 瞿群臻 上海海事大学

本次修订具体分工如下：宋一晓修订第1、16章；杨佳颖修订第2、3、5章；王杏珊修订第4、12章；张兵兵修订第6、9、10章；李露修订第7、15章；杨瑞锋修订第8、13章；苏涛修订11、14章。初稿出来后，曹洲涛进行了统稿、修改与校对，陈春花对整个书稿做了最后的校对和审稿。

本次修订是下一次完善的开始，每次进步的取得都离不开各位同行无私的教学经验分享和宝贵的建议帮助。恳请大家赐教。

教学建议

教学目的

本课程教学的目的在于让学生系统学习组织行为学的原理和方法，理解工作组织中人的行为表现及其规律，结合案例分析和研讨，使学生掌握本课程的理论知识，提高对组织环境中人的行为的认识、预见和引导的能力。教学中注重知识的理解和能力的培养并重，理论联系实际，学以致用，懂得在管理过程中正确运用用人之道，并具有相应的发现、分析和解决问题的能力。

前期需要掌握的知识

管理学等课程相关知识。

课时分配建议

教学内容	学习要点	课时安排	案例使用建议
第1章 组织行为学概述	(1) 理解组织、组织行为与组织行为学 (2) 了解组织行为学的发展历程 (3) 从总体上把握组织行为学的学科特性与学科体系 (4) 了解组织行为学的价值 (5) 组织行为学面临的挑战与发展趋势	3	
第2章 组织中的个体差异	(1) 了解个体的差异 (2) 了解个体能力、价值观的差异 (3) 理解个体人格差异 (4) 了解多元化及其管理	2	
第3章 个体行为的基础	(1) 认知决定个体行为的因素 (2) 掌握知觉、归因、情绪、态度与压力的基本概念、内涵与理论	2	腾讯大厦门口的“站立哥”，他在为谁坚守
第4章 个体行为与组织的匹配	(1) 了解组织中个体行为的基本类型 (2) 掌握自我效能感、胜任力、工作满意度、工作幸福感、组织承诺、组织公民行为、组织支持感、心理契约、工作—家庭冲突的内涵及其在组织管理中的应用	2	