



21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

Organizational Behavior

Third Edition



组织行为学

第三版

龙立荣◎编著

组织行为学作为工商管理类专业的基础课程，涉及人以及人与事物的关系，具有广泛的渗透力和基础。本书梳理了这些基本原理及其所派生的基本方法和技术，同时附有最新的中外组织行为学典型案例，帮助本科生及MBA学员理解这些公司的主要经营业务和活动特点，巩固所学的理论知识。

FE 东北财经大学出版社
Dongzhai University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

Organizational Behavior

Third Edition



组织行为学

第三版

龙立荣◎编著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 龙立荣编著. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2016. 3

(21 世纪高等院校人力资源管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-1813-6

I. 组… II. 龙… III. 组织行为学-高等学校-教材
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 016085 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连力佳印务有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 537 千字 印张: 24 1/2 插页: 1

2016 年 3 月第 3 版

2016 年 3 月第 7 次印刷

责任编辑: 刘东威

责任校对: 贺 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 42.00 元

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

总序

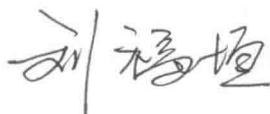
改革开放以来，我国经济和社会发展取得了举世瞩目的巨大成就。从人力资源开发的角度来看，我国改革开放的一切成就无不得益于人性解放所爆发出的社会与经济能量。正是在市场经济条件下，人力资源向人力资本转化并不断积聚和集中，从而形成巨大的物质力量，推动了中国经济社会的强劲发展。确立建设人力资源强国战略和持续投入人力资本，是进一步推动国家发展、社会进步、人民生活水平提高的不竭动力。纵观历史，劳动力转化为商品、人力资源转化为人力资本的当代，是人类历史上最为辉煌的时代。从世界范围来看，所有发达国家都高度重视人力资本的投入，发展最快的发展中国家都处在人力资源利用效率最高的历史时期。展望未来30年，世界经济的竞争将是人力资本的较量，支撑中国和平崛起的根本动力是人力资源开发所释放出来的巨大能量。

新中国成立60多年尤其是改革开放30多年的历史，是一部转变人的分工角色、社会身份的历史，是不断解放人的思想、调整分配关系、提高人力资源利用效率的历史。因此，无论是短期设计还是从长计议，都必须深入贯彻以人为本的发展观，大幅度提高社会保障度，大幅度提高劳动者的工资，积极转变人们的社会身份，把世界上最丰富的人力资源转化为人力资本，迅速增加人力资本的存量和总量，大力推进人力资源管理向人力资本经营转化。显然，人力资源开发与管理的理论研究和实际应用，是一项充满挑战和希望的伟大事业；建立具有中国特色、与国际接轨的人力资源开发与管理体系，是我们追求的宏大目标。

目前，我国高水平的人力资源管理专业人才与经济社会发展的需要之间存在很大缺口，编撰一套好的教材是推进人力资源管理专业发展和提升我国人力资源开发与管理水平的迫切需要。为此，东北财经大学出版社组织多所知名高校人力资源管理专业的资深教师，联合打造了“21世纪高等院校人力资源管理精品教材”系列。本系列中各本书的主编均为有一定学术成就的教授和博士生导师，他们丰硕的科研成果和教学经验，足以保证这套教材达到精品水平。

有优秀作者的大力支持，有策划者的努力付出，有良好的财经教育出版平台，相信本套教材的出版能创造很好的社会价值，对我国人力资源管理实践的发展、人力资源管理学科的发展和人力资源管理专业人才的培养产生积极的作用。

中国人力资源开发研究会 会长



第三版前言

自2012年第二版出版以来，不知不觉中，四年又过去了。在过去的四年里，国内外社会经济形势都在发生着巨大的变化，融入世界政治经济体的我国现在正处于深刻而艰难的转型期，即由经济大国向经济强国转变，由发达国家单方面来我国开拓市场到我国逐步走出去，由少数人和少数地区的富裕向共同富裕转变。

在面对这种社会经济发展和变革的现实时，我一直在思索：中国人到底有哪些特点？中国人的管理是否形成了自己的特色？再加上本人于2012年承担了国家自然科学基金重点项目——“转型期和谐劳动关系：分享型领导、员工心理契约和人力资源策略研究”，也更多的是从文化的视角切入，主观和客观的需求都促使我更加清醒和明确地意识到，是开始在组织行为学的研究和教学中引入中国文化与中国管理的时候了。然而，当我试图朝着这个目标努力、前进时，却发现了这个问题的宏大与高深，深感力不从心。显然不只是我意识到了这个问题棘手，而是客观上解决这个问题挑战太大，需要相当的时间精力以及精诚的团队合作。鉴于上述的心路历程，我在这次《组织行为学》教材的修订过程中，尽管还是在朝着这个方向努力，但是仍然没能完成我的心愿：在教材的内容中，尽量多地融入中国文化元素和中国管理。

处在知识经济时代，深感计划赶不上变化，知识的更新速度不断加快！追随社会的节奏，保持内容的时代性，仍然是我们一如既往的追求。此外，保持一定的趣味性，也是我们的风格。为此，这次修订主要有以下几个方面的改变：

第一，根据同行和同学的要求，增加了一章“冲突与管理”。尽管这是一个老话题，但是在社会经济变革、国际化过程中，个人、群体和组织的冲突难以避免，如何根据冲突的发生、发展规律，做好预警或事后管理，需要予以总结。

第二，适当增加了一些新内容。比如在个体心理部分，考虑到人们压力日益增大、工作幸福感逐步降低、健康状况堪忧的现实，增加了压力管理、幸福感等内容；在领导部分，考虑到传统文化的普遍性和时间延续性，增加了源于传统中国文化而提炼的家长式领导，结合业界出现的领导关怀下属、财散人聚等现象增加了自我牺牲领导等内容。

第三，更换了书中许多的小材料，使之保持时代性、文化性和趣味性。

第四，更换了一些案例和阅读材料。近几年，海底捞和胖东来在管理中引入中国文化元素并发展壮大，成为中国企业界的异类，两企业的起起伏伏引发了许多介绍和研究，我们增加了相关内容，供读者对二者“本土化”的管理模式进行思考。

第五，更新了各章末尾的阅读材料和网站资源。由于许多网站消失，资料难于获取，所幸的是我们发现了许多有价值的网站，此次更新不仅能促进对相关理论的理解，还可以为读者提供实践操作中的经验和启示。

总之，这次修订仍然是一次小的改进和完善，聊以自慰的是觉得自己没有停止前进

的脚步，那些没有达到预期的进步，留待日后积累和跨越。

这次修订过程中，我的学生夏冉、喻艳、刘伟利和周海东付出了辛勤的劳动，特别是夏冉同学，从资料收集、组织和校对新增内容等，帮我分担了许多工作，在此表示感谢！也非常感谢东北财经大学出版社国际合作部的刘东威编辑，经常给我反馈读者意见和建议，促进我反思和成长，没有她的督促和帮助，估计修订工作难以如期完成。

龙立荣于喻家山

第一版前言

组织行为学作为工商管理类专业的基础课程，涉及人以及人与事的关系，具有广泛的渗透力和基础性，如何将这些基本原理以及其所派生的基本方法和技术梳理出一个头绪，让缺乏人生阅历和经验积淀的本科生很好地理解和掌握，的确是一个很大的挑战。

我根据自己长期的教学实践和对本科生需求的理解与把握，进行了一次大胆的尝试，试图在给读者搭建关于组织行为学学科的基本知识框架的同时，让读者觉得这些知识离自己的生活很近，不仅有用而且有趣，以引导其进一步地思考和研修相关的知识及问题，为真正实现以人为本的管理，提升我国管理水平尽自己的绵薄之力。

为了体现这一理念，在具体的写作过程中，我注意坚持以下几个原则：第一，科学性。本书所介绍的知识有可靠的科学来源，避免讹传。第二，可读性。本书不是简单地照搬已有的文献，堆积庞杂的文献知识，而是用自己理解的语言表述科学知识。第三，可操作性。再高深的理论，也需要落地，需要有可以操作的措施和办法，为此，我根据已有的理论，将其变成可实际操作的技术。第四，时代性。行为理论受时代精神和文化的影响较大，与现实生活关联较多，特别是转型时期的中国，遇到了许多现实的矛盾，运用科学的知识来描述和化解这些矛盾，对管理实践启发意义更大。

整个教材的内容安排是沿着从个体行为到群体行为，再到组织行为的顺序呈现的。第1章介绍组织行为学的学科特性和历史发展脉络，并简单地介绍了组织行为学的研究方法。第2章到第4章介绍个体行为规律。第2章介绍个体行为的普遍规律；第3章介绍个体差异规律，为人力资源管理的选人、用人、育人进行前期理论铺垫；第4章为激励理论，为人力资源管理的绩效考核和薪酬激励作理论铺垫。第5章和第6章介绍群体行为。其中，第5章介绍群体行为规律，为部门的管理奠定理论基础；第6章介绍沟通问题，试图通过沟通化解人与人之间的矛盾和冲突，形成有效的团队，提升组织的竞争力。第7章到第10章主要以介绍组织行为规律为主。其中，第7章介绍领导，阐述组织如何通过领导的影响力，引导个人和群体行为朝着组织期望的行为方向发展，进而根据这些规律提升自身的魅力；第8章介绍组织结构设计，试图将组织的事与做事的人很好地结合在一起，达到尊重人的规律、有效地做事的目的；第9章介绍组织变革与发展，主要将复杂的组织状态由一个过去适合的状态调整为现在或将来适合的状态，化解变革过程中的重重障碍和阻力；第10章介绍组织文化，这一章试图解决人的价值观问题，让带着个人化需求的个体或群体能够在个人和组织的利益之间妥协，实现长期双赢。

在整个教材的撰写过程中，由于时间紧迫，琐事繁多，再加上科研和教学的压力，尽管本人试图发扬钉子精神挤时间，运用时间管理办法要时间，以如期完成书稿，但还是几次停笔，耽搁了出版进程。感谢刘东威编辑的鼓励和支持，使得本教材得以完成！

感谢我的博士生和硕士生的支持，他们主动地进行自我管理，让我安心写书！特别要感谢刘得明、贺伟、张伟、黄威、王菡同学，他们在学习之余，为我找了许多有价值的案例，校对了初稿，编写了部分教学用的材料。此外，还要感谢我的妻子和儿子，他们的理解和精神支持给了我宝贵的写作时间。

龙立荣

2008年8月于华中科技大学

目 录

第 1 章

组织行为学概论/1

- 学习目标/1
- 1.1 组织行为学定义/2
- 1.2 人性假设与管理/3
- 1.3 组织行为学的相关学科/9
- 1.4 组织行为学的主要内容/10
- 1.5 组织行为学的研究方法/11
- 本章小结/18
- 关键概念/18
- 单项选择题/19
- 思考题/19
- 案例分析题/19
- 推荐阅读资料/20
- 网上资源/20

第 2 章

个体心理与行为/22

- 学习目标/22
- 2.1 心理过程与管理/23
- 2.2 态度与管理/33
- 2.3 情绪与管理/41
- 2.4 压力与管理/44
- 2.5 工作幸福感/48
- 2.6 个体决策与管理/52
- 2.7 自我概念的形成与管理/58
- 2.8 归因理论与管理/59
- 本章小结/61
- 关键概念/62

单项选择题/62
思考题/62
案例分析题/62
推荐阅读资料/63
网上资源/63

第3章**个体差异与管理/64**

学习目标/64
3.1 能力差异与管理/69
3.2 人格差异与管理/91
3.3 价值观差异与管理/107
3.4 胜任力模型与管理/111
本章小结/115
关键概念/116
单项选择题/116
思考题/116
案例分析题/116
推荐阅读资料/118
网上资源/118

第4章**激励/119**

学习目标/119
4.1 内容型激励理论/122
4.2 目标设置理论/132
4.3 过程型激励理论/135
4.4 激励理论的综合运用/147
本章小结/149
关键概念/149
单项选择题/149
思考题/150
案例分析题/150
推荐阅读资料/151

网上资源/152

第 5 章**群 体/153**

学习目标/153

5.1 群体概述/155

5.2 群体活动规律/158

5.3 群体的形成、发展与凝聚力/165

5.4 群体决策/168

5.5 团队与团队建设/172

本章小结/184

关键概念/184

单项选择题/184

思考题/185

案例分析题/185

推荐阅读资料/189

网上资源/189

第 6 章**沟 通/190**

学习目标/190

6.1 沟通概述/192

6.2 沟通过程/193

6.3 沟通形式和种类/205

6.4 沟通管理/210

本章小结/220

关键概念/221

单项选择题/221

思考题/221

案例分析题/222

推荐阅读资料/224

网上资源/224

第 7 章**冲突与管理/225**

学习目标/225

- 7.1 冲突的含义/226
- 7.2 冲突的类型/227
- 7.3 冲突的过程/229
- 7.4 冲突产生的原因/231
- 7.5 冲突的结果/233
- 7.6 冲突的管理/234
- 7.7 中国式冲突观/238
- 本章小结/239
- 关键概念/240
- 单项选择题/240
- 思考题/240
- 案例分析题/240
- 推荐阅读资料/243
- 网上资源/243

第8章

领导/244

- 学习目标/244
- 8.1 领导概述/249
- 8.2 领导的特质理论/252
- 8.3 领导的行为理论/254
- 8.4 领导的权变理论/260
- 8.5 领导理论的新进展/266
- 8.6 领导力提升的艺术/276
- 本章小结/278
- 关键概念/278
- 单项选择题/278
- 思考题/279
- 案例分析题/279
- 推荐阅读资料/285
- 网上资源/285

第 9 章**组织结构与设计/286**

- 学习目标/286
- 9.1 组织结构概述/289
- 9.2 组织结构分类/292
- 9.3 组织理论/297
- 9.4 组织结构设计/301
- 本章小结/309
- 关键概念/309
- 单项选择题/309
- 思考题/311
- 案例分析题/311
- 推荐阅读资料/312
- 网上资源/312

第 10 章**组织变革与发展/313**

- 学习目标/313
- 10.1 组织变革概述/315
- 10.2 组织变革的过程理论/320
- 10.3 组织变革的策略与方法/323
- 10.4 组织发展与方法/330
- 本章小结/338
- 关键概念/339
- 单项选择题/339
- 思考题/339
- 案例分析题/339
- 推荐阅读资料/342
- 网上资源/342

第 11 章**组织文化/343**

- 学习目标/343
- 11.1 组织文化的历史与内涵/345
- 11.2 组织文化的要素及建构/350

11.3 组织文化建设的机制与主体/358

11.4 组织文化建设案例/369

本章小结/371

关键概念/372

单项选择题/372

思考题/372

案例分析题/372

推荐阅读资料/375

网上资源/375

附录 章后客观题参考答案/376

参考文献/377

第1章

组织行为学概论

学习目标

了解组织行为学的学科发展脉络；掌握人性假设及其相应的管理方法；重点掌握组织行为学在个体、群体和组织三个层面的主要研究内容；了解组织行为学的一些常用研究方法。

引例

郭总最近终于深刻体会到了了解员工心理需求的重要性了。起因是他所管理的部门中最得力的三个助手都纷纷离职了。

首先是秦高。他很年轻，毕业没几年，但是肯钻研、有干劲、悟性好，就是有点“狂”，自尊心太强。在试用期内郭总对他的能力很欣赏。实习结束后，郭总直接安排了一个重要项目给他做。虽然秦高很努力，但结果还是没有完成好任务。郭总觉得等项目完了，再好好培养他一下，毕竟自己很欣赏他的能力和作风。但还没等项目结束，郭总就收到了秦高的辞职信。理由是他认为自己的能力很强，但不被公司认可，所以想另谋出路。

然后是老田，他是部门的元老了。在公司里工作了五年，不管什么技术难题在老田那儿都成了小儿科。部门上下对他都很尊重。前天老田要求调到其他的部门。老田调部门的原因是他认为在一个部门做同样的事情，简单重复，没有意义，缺乏挑战性。

最后是新来的赵力，他工作踏实，拥有研究生学历，在公司工作的半年里业绩突出。公司已经把他列为重点培养对象。郭总没想到正准备提拔他的时候他却要离开公司，理由是希望在其他企业得到更好的发展。

三个人的突然离职让郭总不仅在工作上很被动，更让他不能理解的是为什么这些他欣赏的员工都要离他而去呢？经过几天的冥思苦想，他终于有一点理解他们了。郭总认为他们离开的原因是三个人的需求不一样，并且目前公司没有满足他们的需求。秦高最大的需求是自己的能力被公司认可，而现实的业绩严重打击了他的自尊心。老田作为老员工，在物质上已经没有想法，他看重的是如何使自己的能力和技术得到提升。赵力是一名研究生，对自己期望很高，他的梦想是进外企，而不是在这个小公司踏踏实实地干一辈子。想到这儿，郭总似乎明白了一些，作为组织中的一名管理者应该多想想员工的“心”。

人类经历了不同的发展阶段，从寻求生存到渴望发展，在满足了基本的物质生活条件后，在一个价值多元化的时代，人们的行为动力和特点变得越来越多元化；特别是在改革开放的今天，受西方文化的影响，新生代的员工更加追求个性化的发展，人的社会

性和个性的关系也更加复杂起来。此外，人是结群行动的，在社会中如此，在组织中亦如此。人数增加后，受人际关系的影响，人们的行为也会发生变化，假设 $1+1$ 应该大于 2 ，但在实际工作和生活中， $1+1$ 小于 2 的现象可能更常见，这也就是人们常说的“三个和尚没水吃”。如何因这些个人和群体的特点，采取切实有效的办法，充分调动人的积极性和创造性，求大同存小异，群策群力实现组织目标，是组织行为学希望解决的问题。

1.1 组织行为学定义

组织行为学是系统地研究组织环境中所有成员的行为，包括组织的成员个人、群体、整个组织在与外部环境的相互作用中所形成的行为规律的科学。

从理论上说，组织行为学应该从组织层面的介绍开始，了解为了实现组织的战略目标，组织的结构、组织的领导、组织的各个部门、各个部门中的员工如何协同行为，各自发挥自己的功能，齐心协力，朝着组织目标努力，以最小的成本、最高的效率，达成组织的目标。

实际上，组织行为学的教材则更多与理论相反，往往从个人的行为规律开始介绍，然后到群体行为，最后到组织行为。因为贯穿整个组织行为学的内容都是以人为中心的，所以从个体开始研究和介绍，从学习的角度看更符合认知规律，人们学习和理解起来也更容易。

个人和组织的关系从源头上看，是因为组织有许多工作需要人来完成，而个人为了追求物质利益和精神利益也需要一个事业的平台，为此个人和组织走到一起。但是，组织的追求和个人的追求不是完全一致的，这就容易产生矛盾和冲突，如何化解这些矛盾和冲突，这些矛盾和冲突背后的逻辑和深层原因是什么，需要我们很好地理解和把握，最终找到解决办法，为人力资源管理、营销实践服务。

综上所述，组织行为学主要研究在组织环境下人们的心理和行为活动规律，以预测和引导人的行为，为实现组织目标服务。从具体研究内容来看，组织行为学的研究领域包括以下几个主要方面：

第一，组织行为学要研究人的心理和行为活动规律。当然，人的心理和行为可能有分歧，人不能心里怎么想，行为上就怎么做，但心理活动是行为的前提，顺着人们的心理活动，促进行为的产生就比较容易；反之，与人们的心理活动相背离，尽管短期能够影响人们的行为，但不能长期地打动人们的心，会出现貌合神离的情形。比如，实行平均主义、大锅饭的管理体制，就是假设人们都是有公心的，都会努力工作的；但事实上，人是有私心、有自利倾向的，在干多干少一个样、干好干坏一个样、干与不干一个样的情况下，会出现出工不出力或干脆不干的情况。尽管管理者要求人们认真劳动、努力工作，但实际上效率就是很难提高。联产承包责任制正是顺应了人的行为规律，认为在多人劳动的情况下，如果工作任务的评价不明确，就可能出现偷懒或懈怠（social loafing）的情况。为此，将个人的责、权、利统一在一起，每个人的责任、权利、利益捆绑在一起，清清楚楚，如果个人懒惰，结果就会伤害到懒惰者的利益，懒惰行为受到

了惩罚，懒惰行为自然就减少了。这些规律还包括其他个人的心理和行为规律，比如人与人之间有没有差异，这些差异如何影响人的行为及效率？人的行为动力是什么，如何根据人的需求予以差异化的激励，以达到组织所期望的行为和目标？个人在单独活动情境下与在群体活动情境下有没有差异？差异有哪些？

第二，组织行为学关心的是人的心理和行为规律，主要是在组织活动的背景下，而不是在所有情境下的心理和行为规律。当然，个人在组织中的活动与组织对外活动有一定的连续性，但是，在正规组织背景下，由于人的行为受制于整个组织的规范和制度约束，人的心理和行为有一定的特定性，比如在正式组织中，如果委派一个人作为领导，下属的成员就会服从领导的指示；如果是在非正式的组织中，人们不一定会服从该人的领导，除非他有较强的号召力和感召力，能够打动人们的心。简单地说，在正式的组织中，人们的行为更多地受到组织管理者在资源分配时的奖惩权力的影响；而在非正式组织中，人们的行为更多地受到组织管理者个人魅力或威信制约，更加服从个人的心理感受或情感。在脱离组织背景的非正式场合，比如在火车上、休闲娱乐场所，人们没有组织的约束，常常能更加真实、自由地表达自我，包括对自己所在单位、单位领导、单位同事的负面意见和态度，还有对社会现象、社会问题的看法和观点。一旦变换环境，如回到自己所在的组织，人们就会判若两人，语言往往要谨慎很多，在很多情况下甚至选择了沉默（silence），或者说他人希望其所说的话。因此，为了听到真实的声音，特别是对组织发展有积极意义的意见和建议，现在对谏言行为（voice）的研究逐渐多起来。

第三，研究组织背景下人们的心理和行为规律，是为了更好地预测和控制人们的行为，使人们的行为与组织期望的目标更接近，以免引起消极的行为，阻碍组织目标的实现。比如，研究发现，人们有与大多数人行为保持一致的倾向。在市场的确定性不断增加的今天，工作、服务非常注重时间、效率，人们常常说“计划赶不上变化”，因此，组织很难将所有组织期待的员工的行为都明确进行规定或约定，如果一味地依赖组织的约定，优质、快捷的服务和效率就很难实现。因此，需要组织制定一定的行为规范和原则，让人们明确组织的使命和愿景，并通过员工的相互感染和互动来形成一定的行为规范，这种行为像个磁场，对人的行为方向进行规定，不论是新员工，还是老员工，都会服从大家约定俗成的规矩进行表现。组织文化正是通过营造这种氛围，形成一定的群体规范，约束人们的行为。因此，组织文化像一个染缸，凡是经过染缸的都会带有一定的颜色，这个染缸的色彩可能是积极的，也可能是消极的。

第四，研究个人、群体和组织之间相互影响的行为规律。一个组织的领导，他的哪些行为会对组织的群体、个人产生积极的影响？他的哪些行为会对群体和个人产生消极的影响？群体和群体的竞争是否会减少群体内部成员之间的矛盾和冲突？群体内部是以竞争为主还是以合作为主？如何因地制宜地选择？这些问题也是组织行为学研究的领域。

1.2 人性假设与管理

在了解人的行为规律的过程中，科学性和简单性一直是人们十分看重的。为了回答