

工商管理培训系列教程

组织 行为学

(第二版)

荆学民
编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

工商管理培训系列教程

组 织 行 为 学

(第 二 版)

荆学民 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学(第二版)/荆学民编著. —北京:北京大学出版社, 2003. 11
ISBN 7-301-06516-7

I. 组… II. 荆… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077455 号

书 名: 组织行为学(第二版)

著作责任者: 荆学民 编著

责任编辑: 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06516-7/F·0682

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排版者: 北京高新特打字服务社 82350640

印刷者: 三河市新世纪印务有限公司

经销者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 19.25 印张 294 千字

2005 年 11 月第 2 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

编委会名单

顾问：袁宝华 吴用可 方富楼

主任：裴筠才 彭松建

副主任：周景勤 李启明

编委会委员(按姓氏笔画排序)：

王建民 刘 杰 刘东红 刘伯安

严 力 李为民 符 丹 曾 强

韩玉珍 韩庆祥

序

随着加入世界贸易组织,我国的经济将更加开放,企业间的竞争将更加激烈,竞争的领域和方式也日益呈现多元化。拥有一支高素质的员工队伍,尤其是拥有高水平的经营管理队伍,已经成为企业占领市场的关键。所以从战略的高度认识我国企业经营管理人才队伍的建设,进一步注重人才培养,把企业变成一个学习型组织,已经成为我国经济管理部门和企业界亟待解决的问题。

“十五”时期是我国经济和社会发展的关键时期,也是我国进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和对外全面开放的关键时期。我们将以毛泽东思想和邓小平理论为指导,按照“三个代表”的重要思想,努力建设一支政治业务素质高、系统掌握现代管理知识和现代科技专业知识、经营管理能力强的企业经营管理队伍;建设具有创新精神,适应国际竞争需要的企业家队伍。为此,必须根据任务的需要和形势的变化,在企业各种层次和各类人员中深化培训,改革培训的方式、内容、方法和手段,探索与现代企业制度相适应的培训机制。

北京市经济管理干部学院是全国 1000 多家企业高级经营管理人员工商管理培训试点单位,多年来为中央企业和北京市及其他省市区培养和培训了一大批经济管理和企业经营管理人才。他们不断以创新的精神,积极探索培训和教学的有效方式、方法和途径,收到了良好的效果,积累了丰富的经验,受到了企业和社会各界的肯定和赞赏。此次,他们组织编写的工商管理培训系列教材,是多年培训教学经验的结晶。北京大学出版社出版这套教材,对推动工商管理培训具有积极作用。这套教程理论联系实际,注重吸收工商管理培训的成果,吸收了新的管理案例和知识点。在选编教材时他们结合培训的需要和培训纲要的要求,对课程进行了精选,从课程的选取、内容体系的设计到最后的定稿和出版,都凝结着广大教师、培训工作者和出版者的辛勤劳动和汗水。北京市经济管理干部学院编写这部工商管理培训教材,对工商管

理培训工作将是一个有力的推动和贡献。

我衷心地祝贺此系列教材在新世纪的第二个春天出版。
是为序。

A handwritten signature in black ink, reading '钱宝华' (Qian Baohua). The characters are written in a cursive, calligraphic style.

2002年1月于北京

再版前言

《组织行为学》2003年11月出版后,短短两年已两次印刷。责任编辑借再印机会征求我的意见,看能否根据这门学科的发展和实际工作需要加以修订形成第二版。我一开始因工作太忙而拒绝,但后来还是觉得确实有必要,便接受了这个要求。

本书一出版,全国企业领导学与组织行为研究会北京小组就专门组织了一次学术研讨会,参加会议的有三部分的同志:一是企业经营管理者,二是多年讲授这门课的培训教师,三是部分高校高职高专这个专业的教师。会上大家提出的一个突出问题就是觉得在内容的安排上应再加一讲“组织变革”。后来在使用的过程中,不少同志也都不约而同地提出不能略去“组织变革”这一讲。所以,此次修订,我只专门增加“组织创新:变革与发展”这一讲,其他地方只做文字错误的修正,内容不变。

本教材的特点就是专题讲座,而不是系统地讲解组织行为学。这一点对于在职培训特别适用。教材出版后,有不少高校的高职高专相关专业也在使用,而且反响不错。我想,既然是专题讲座,那肯定是要根据形势和学科的发展不断地调整和修订,我会努力。

此次修订,对责任编辑叶楠同志和徐冰同志付出的辛勤劳动表示感谢。

荆学民

2005年10月20日

前 言

如果说,20世纪是“工具理性”盛行的时代,在这个时代里,人们十分崇尚科学、崇尚理性思考,那么,组织行为学无疑也打上了这种时代的烙印。虽然学科体系完备,道理阐述深刻,但在实践中用起来却存在一定的困难。

进入21世纪,随着社会的发展,人的行为、组织的行为发生着深刻的变化。这种变化要求人们用新的立场和新的视角重新认识人的本质、人的行为以及以人为中心的组织和组织行为,进而重新认识和构架组织行为学;要求组织行为学更加实在、更加有用;少些原理,多些问题,少些理论,多些艺术。这种新的立场、新的视角,我认为,正是“价值论”的立场和视角。

其实,仔细深入地研究,不难发现,所谓个体行为、群体行为以及宏观组织行为,无一不是一种“价值行为”,即在特定的价值观的支配下,在特定的价值追求的驱动下,在特定的价值规范的统摄下的一种达到特定价值目标的行为。对一切行为检验的最终标准是:“是否符合了人的需要”、“是否有价值”。因此,用价值论重新审视和构架组织行为学,用价值论重新阐述组织行为学中的每一条原理,组织行为学可能会变得朴素而实用,也会面貌一新。本人在授课实践中了解到,学员们对组织行为学的希望就正是这样。

基于上述认识,我很想把这本教材构架为“价值论”的组织行为学,用现在流行的说法是“基于价值观的组织行为学”。我以前是搞哲学研究的,因而为这种做法奠定了较好的基础。但是,限于时间、研究精力尤其是实际经验的不足,在本教材中只能部分地体现出这种研究成果。更为可靠、实用的研究成果,还有待于继续深入的研究。

这样,根据本套教材“从对象出发、从问题出发、从实际出发”的编写宗旨,根据工商管理培训对象的实际需要,根据组织行为学目前研究的实际状况,根据编著者上述对组织行为学的研究,本教材选取的讲解

内容构架如下：

第一讲 组织研究——组织行为学描述：主要勾勒组织行为学的研究状况。

第二讲 组织构架——共同体与企业：主要从共同体理论新视角入手，重点研究企业组织。

第三讲 组织行为——个体层面：主要讲解组织行为中的个体行为，其中又包括人性、心理、价值观及与之相匹配的外部行为几个方面。

第四讲 组织行为——群体层面：主要讲解组织行为中的群体行为及最基本的管理。包括沟通、团结和团队几个方面。

第五讲 组织灵魂——文化塑造：主要把文化选择提高到组织“灵魂”的高度讲组织文化，并着重讲企业组织文化。

第六讲 组织运行——决策理念：不是系统地讲决策理论，而是着重讲对决策本质的新认识及有关组织决策的一些新的理念。

第七讲 组织驱动——激励制度：把激励提高到整个组织的驱动机制的高度，讲激励的基本和最新理论。

第八讲 组织导引——领导艺术：把领导视为艺术，讲组织中的领导理论与领导艺术。

本书中许多想法和观点，得益于工商管理培训的教学过程之中；一些较为创新的观点，得益于给中央财经大学、首都经贸大学管理专业的研究生的教学之中；得益于给北京师范大学师资培训班、中央党校领导干部班的教学之中；得益于全国企业领导科学研究会北京小组的多次学术研讨之中。

在给中央财经大学研究生讲课的过程当中，得到了赵丽芬教授、孙国辉博士以及李飞霞主任的无私的协助；本书的写作、联系出版得到了裴铨才院长、周景勤副院长、科研处曾强处长一如既往的帮助；书稿完成后，李慧才教授仔细审阅了书稿，与我进行了深入的讨论，使本书增色不少；欧阳新年副研究员、李启明教授、沈卯元博士在百忙之中对拙稿进行了审阅，提出了非常宝贵的意见；北京大学出版社符丹老师及责任编辑熊少萍女士给予了无私而有益的指导，在此一并表示衷心的感谢！

编者

2003年6月

第一讲 组织研究:组织行为学描述	/1
一、组织行为学的概念	/5
二、组织行为学的演变	/8
三、组织行为学的定位	/11
四、组织行为学的形态	/13
第二讲 组织构架:共同体与企业	/17
一、人类共同体理论	/19
二、企业组织	/25
三、21 世纪的企业组织变革	/31
综合案例 由划船比赛说组织及组织成本	/43
第三讲 组织行为:个体层面	/47
一、人性	/49
二、个体心理	/57
三、个体行为的基础	/66
四、个体价值观与个体行为类型	/76
五、个体行为律	/88
综合案例 贝克错在哪里?	/90
第四讲 组织行为:群体层面	/93
一、群体范畴	/95
二、群体心理	/99
三、群体凝聚力	/106
四、群体活动	/112
五、群体管理	/116
综合案例 该不该制止冲突	/135
第五讲 组织灵魂:文化塑造	/139
一、文化概论	/141

二、企业文化	/148
三、企业伦理的核心理念	/154
四、跨文化管理	/160
综合案例 摩托罗拉的全球文化战略	/167
第六讲 组织运行:决策理念	/171
一、决策的基本理论	/173
二、决策本质的新认识	/182
三、决策价值化	/185
四、决策伦理化	/187
五、决策新理念	/197
综合案例 决策的选择性:巴士公司的 “进”与“退”	/206
第七讲 组织驱动:激励制度	/213
一、激励的一般原理	/215
二、当代主要激励理论	/219
三、激励的大原则	/226
四、现代企业激励构架	/232
综合案例 格雷格应该奖励吗?	/237
第八讲 组织创新:变革与发展	/239
一、组织变革的基本理论	/241
二、组织变革的过程	/248
三、组织变革的策略	/255
综合案例 跨国公司的技术创新与组织创新	/259
第九讲 组织导引:领导艺术	/261
一、做一个领导型的管理者	/263
二、经典领导理论	/269

三、新型领导	/277
综合案例 多格·伊万斯特领导可口可乐公司 进入 21 世纪	/290
主要参考书目	/292
后记	/294

组织研究：
组织行为学描述

- ☞ 组织行为学主要是研究什么的？组织行为与管理学的关系是怎样的？
- ☞ 组织行为学中有哪些最主要的概念和理论？如何以人在组织中的地位为主线来把握组织行为学的脉络？

背景故事

七个矮人的繁荣管理史

从前有七个矮人,他们生活在七座山的后面,他们日复一日地在矿井里寻找金子。每个矮人都很正直、勤快,并且尊重其他的人,要是他们中有一个疲惫了,就去休息,其他人也不会因此而恼火,要是他们中有一个缺了点什么,其他人也会自愿和乐意给他提供帮助。傍晚,一天工作结束后,他们和睦地吃他们的面包,然后上床睡觉。到第七天他们就休息。

然而有一天,他们中有一个提出来,他们实在不知道,究竟挖到了多少金子,于是开始清点金块,这全是他们日复一日地从矿井里挖出来的。正因为他忙着数金块,其他的人就把他的事做了。很快,他的这份新工作费了他好多的精力和时间。于是他就只管数金子,而把锄头丢在了一边。他计算出每个矮人挖出了多少金子时,第一个数字符号便产生了。

过了一段时间以后,一阵牢骚话开始在朋友中传开了,他们猜疑并看着这个人工作。这个人很惊讶并开始为自己辩解,点数是必不可少的,因为他们想知道他们到底做出了多少成绩,并开始向其他人讲其中的详情。由于其他人在刨地和锤打时他不能讲,于是他们就把铲子搁在一边,一起围坐到桌边,这样就产生了第一个会议。

其他的矮人看着这张漂亮的纸和纸上的记号,但只是一味地摇头,因为他们实在看不懂。这段时间持续得并不长,监督者(此后他就这样自称)就要求天天在这儿埋头苦干的矮人把他们工作结果证明给他看,由他在纸上记录他们用车拖出山来的金子数量。由于他不能理解为什么生产数量总是摇摆不定,于是他从他们中间找了一个人来领导其他的人,而工资的发放也打破了平衡。这个领导人自称经理,并且放下了他的铲子。

这样,他们中间只有五个人在劳动了,不过,产量还是必须像七个人时一样多。矮人们的情绪低落了,他们该怎么办呢?经理听了他们

的诉说之后,想了很久,终于费尽心思地发明了班组工作法。他们中的每个人都应按他的特长只负责完成工作的一部分,并且变得专业化起来。但是,唉,工作并不更轻松,万一他们中有一个病了,其他的人就要进退两难了,因为他们不会干下面的工作。这样就产生了泰罗主义。

当经理看到他的伙伴们工作很糟,便决定在他们中间挑个人担任班组领导,让他来督促别的人。这样经理也不必离开他那温暖的壁炉了。糟糕的是,当上了班组领导的那个人也放下了铲子,并且越来越频繁地去同经理会面。这样还剩下四个人在劳动。他们的情绪下降,而金子的产量也一样在下滑。当矮人们愤怒地涌进办公室门口时,经理满口答应补偿一下,组织他们坐车进行了一次小小的旅行,以此来抚慰小矮人们。可是为了不让金子产量下滑,旅行在周末如期举行。可旅行被当成了商务旅行,经理举行了一番长长的演讲,用的是一种奇特的语言,那是他从另外一个在其他矿山指挥其他矮人的经理处听来的。于是第一个蹩脚的英语应运而生。

有一天,公开的抗争终于爆发了,矮人们扔掉了他们的小铲子,用他们的小脚跺地,握紧他们的小拳头。经理大为震惊,并向矮人们承诺,要招募新人来帮助他们干活。经理称他们为外来工。新的矮人果然来了,全是陌生的,与这个小社区显得不很合拍,由于他们不一样,所以他们也必须要有一个新的领导来向经理报告。

原先的矮人中还有三个人劳动,还有一个加入了新来的矮人中。

事情办完后,由于让工人中两个不同班组分属两个互不相干的部门是必要的,于是在监督者严厉目光的注视下部门间开始了一场活跃的交易,于是成本部门就产生了。

每个人对别人的业绩一点都不相信,并且坚称他占有了什么东西。阵阵怨言在他们中间产生,并且变得越来越强烈。两个还在劳动的矮人的工作比往常更糟了。

经理和监督者束手无策地表示,要委任他们中的一个担任企业顾问。这个顾问没有一点预感地出没于矿山,目空一切,趾高气扬,并对茫然不知所措的经理宣布,已经找到了业绩不佳的原因,那就是最后两个还留在矿山的矮人拿错了铲子。随后,他支取了一整车的金子,并像来时一样迅速消失了。在这期间,监督者坚称,外来工引发了很高的成本,超过他们带来的赢利,而内部矮人的产量又下降了。最后他辞退了

他们。那个曾经领导外来工的领导于是成了第二监督者。这样仅存最后一个矮人还在矿山劳动,但是不久他也辞职不干了。

公司破产了,经理、班组领导、监督者都分得了大笔的钞票,而这个繁荣的管理故事也就结束了。

(资料来源:《现代领导》2003年第3期 费利克斯·R·明特文)

这个通俗而深刻的故事,实际上讲了一个通过某种行为使组织由兴到衰的历史。正是组织行为学研究对象的一个缩影。组织行为学是一门几乎与管理学同步的古老的学科。当它以《管理心理学》的身份从管理学中独立出来之后,进入工商管理系列课程并成为其主干课程。因为组织及组织行为是组织行为学的主体,因而独立的组织行为学比一般的管理学更强化组织与行为理论。其实,从实际需要出发,我们也未必追求组织行为学的学科体系性,也没有必要把每一个范畴,每一个原理都弄得清清楚楚,而明其要旨、把其框架、知其新锐就足矣。

一、组织行为学的概念

(一) 组织

不管关于组织的理论有多少,我们可以从如下六个方面把握组织这个概念。

组织是存在于特定社会环境中的一系列个体为实现某种目标,按照一定的等级秩序和结构方式建立起来的人群系统。这一定义逻辑地蕴含着以下内容:

1. 组织是由一系列个体集合而成的整体,集合的纽带是共同的利益和组织的目标,每一个体都有差别于其他个体的智力、体能、个性和行为。
2. 组织是存在于社会中的一个人群体系,这一体系本质上反映着人与人之间的相互关系,这些相互关系的总和体现为组织中的群体行为。
3. 组织是按照一定的等级秩序和结构方式组合而成,在其等级关系中最根本的关系是管理与被管理的关系,管理者的行为表现为领导