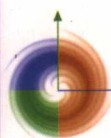


Modern Organizational Behavior



新坐标管理系列精品课程

现代 组织行为学

苏 勇 何智美 编著

清华大学出版社



Modern Organizational Behaviour



现代组织行为学

现代 组织行为学

第 二 版

清华大学出版社



新坐标管理系列精品课程

Modern Organizational Behavior

现代 组织行为学

苏 勇 何智美 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书共分五篇十八章,从个体心理与行为、群体行为、领导行为与组织行为四个方面,系统而完整地论述组织管理中人的行为问题。涵盖了组织行为学研究的最新理论成果和实践经验总结。每章都配有相应的案例,内容中间辅以大众传媒的新闻报道和故事,富有趣味性,使读者易于理解相关内容。

本书适用于经济管理专业研究生,亦可供本科生、MBA、EMBA、MPA 选用作为教材,还可作为研究人员及各类组织尤其是企业经营管理人士的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

现代组织行为学/苏勇,何智美编著.——北京:清华大学出版社,2007.3
(新坐标管理系列精品课程)
ISBN 978-7-302-14384-0

I. 现… II. ①苏… ②何… III. 组织行为学—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 162162 号

责任编辑:刘志彬 陆滢晨

责任校对:王凤芝

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:32 插页:1 字 数:730 千字

版 次:2007 年 3 月第 1 版 印 次:2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:46.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:016520-01



作者简介



苏 勇，复旦大学管理学院教授，博士，博士生导师。美国麻省理工学院（MIT）等国外大学访问教授。复旦大学企业管理系主任，复旦大学东方管理研究中心副主任。担任多个国际国内学术团体领导职务及数家公司独立董事或顾问。在组织行为学等领域

出版近20部著作，发表论文100余篇。曾荣获“国家级优秀教学成果一等奖”和“上海市高校优秀青年教师”称号，并被评为“东方讲坛最受欢迎的十大讲师”。

何智美，上海财经大学经济学博士。曾在外资企业任中层管理人员，在某管理咨询公司任咨询师，参与过外资企业、民营企业、国有企业以及政府部门的多项管理咨询和培训项目，现在复旦大学工商管理流动站做博士后。在核心期刊上发表经济管理类论文数篇，参与过市级课题一项，翻译《牛津金融与银行词典》，讲授的课程主要有市场营销、组织行为学、政治经济学、西方经济学。



新坐标管理系列

精品课程

管理学	高 闯
市场营销学	甘碧群
► 现代组织行为学	苏 勇
管理信息系统	李一军
领导学	陈荣秋
风险管理	顾孟迪
技术经济学	蔡 莉
战略管理	李新春
企业伦理学	周祖城
跨国公司管理学	薛求知
物流管理	何明珂
创业管理	张玉利
渠道管理	李先国
定价策略	郭国庆
品牌管理	万后芬
营销策划	叶万春
市场调研与预测	周庭锐
顾客关系管理	贾建民
商务谈判	杨 晶

序 言

“组织行为学”是管理学科各层次、各专业研究生和本科生的一门必修课程，也是管理学理论体系中一门理论和实际结合非常紧密的课程，因此受到教师 and 学生的普遍重视。

20 世纪 90 年代初我就开始在复旦大学管理学院给本科生、企业管理硕士研究生和 MBA 讲授“组织行为学”。在授课过程中，深感教好和学好这门课程之不易。要深刻领会和掌握组织行为学的理论和方法，需要具备很宽的知识面，它涉及管理学、经济学、心理学、社会学、文化学等各个学科的知识，并且“运用之妙，存乎一心”，只有将组织行为学的精粹融会贯通地运用于具体管理实践当中，方能显出其不凡成效。

编写一本《组织行为学》教材是我多年的愿望。尽管现在国内同类教科书已不少，还引进和翻译了国外教材，但是我一直想把自己在讲授此门课程中产生的很多心得体会，研究组织行为学及其相关领域的思想和新观点，乃至自己在为企业做管理咨询和诊断等所获得的成果融会进教材中去，从而编写出一本体例、观点、内容较为新颖，既综合包容组织行为学各种理论，又具备很强的实践应用价值的教材，以使学习和阅读者获得更多的收益。

呈现在读者面前的这本教材就是在此指导思想下努力的结果。本教材在编写过程中着重突出以下特色。

① 体例较新。每章有充满名人智慧的引言、篇首案例、当前媒体中的相关资料及复习重点等。

② 观点较新。本书整合了作者近年来在组织行为学及相关的企业文化、管理伦理等领域的研究成果，提出了一些较新的学术观点，可以说是本教材的显著特点。

③ 内容较新。本书既吸收了国内外优秀教材的相关内容，又关注当今中国企业管理中组织行为方面的许多新领域，在此基础上形成作者自己的思考和体系，使本书内容较同类教材有所区别。

此书是我与何智美博士合作的成果。何智美博士对企业组织管理等颇有研究，目前正由我指导在复旦大学工商管理博士后流动站从事博士后研究。她以学术新锐的智慧和锋芒所提出的许多观点为本书增色不少。

感谢复旦大学管理学院以及其他院校听过我讲授“组织行为学”的所有同学，他们鲜活的实践经验和对企业管理的感悟，在课堂讨论中充满睿智的提问和发言，对本书内容的充实大有裨益，使我深悟“教学相长”之古训。

中国企业发展正面临激流险滩，如能乘风破浪，前景将无比灿烂。愿本书能为有志于学习和研究中国企业管理的学生和社会各界人士提供一叶扁舟，助其直挂云帆，顺利远航！

苏 勇

2006 年于复旦大学

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理视野中的组织行为学	3
第一节 现代组织行为学研究的背景与环境	4
第二节 组织行为学的产生和发展	18
第二章 组织行为学的基本概念和范畴	25
第一节 什么是组织	26
第二节 行为与组织行为	35
第三节 组织行为学的理论体系和研究方法	37

第二篇 个体心理与行为

第三章 个体行为的基础	49
第一节 知觉与归因	51
第二节 态度与价值观	57
第三节 能力差异	65
第四章 人格与情绪	77
第一节 人格特征	78
第二节 情绪管理	90
第三节 压力管理	96
第五章 激励与行为反应	109
第一节 需要与动机、激励	110
第二节 内容型激励理论	115
第三节 过程型激励理论	125
第四节 激励机制的建立	129
第六章 目标管理与个体行为过程	139
第一节 目标管理	140
第二节 学习与强化	143
第三节 个体决策	150

第三篇 群体行为模式

第七章 组织中的群体	163
第一节 群体与群体关系	164
第二节 群体行为特性	172

第三节 群体决策	184
第八章 工作中的团队	193
第一节 团队的性质	195
第二节 工作团队的建设	199
第三节 高绩效工作团队的管理	203
第九章 群体沟通	216
第一节 沟通的概念	217
第二节 沟通方式与沟通网络	222
第三节 有效沟通的障碍及其克服	229
第十章 冲突与谈判	240
第一节 冲突的性质	242
第二节 冲突管理	247
第三节 谈判技能	260

第四篇 领导行为

第十一章 领导者与领导行为	271
第一节 领导概述	273
第二节 传统领导理论	276
第三节 领导理论的当代发展	293
第十二章 群体中权力的获得	304
第一节 权力的性质	305
第二节 群体中的权力象征与权术行为	309
第三节 组织中权力的政治含义	315
第十三章 现代领导决策	328
第一节 领导决策的基本理论	329
第二节 领导决策技术和方法	337
第三节 领导决策心理	342

第五篇 组织行为

第十四章 组织结构与组织设计	355
第一节 组织结构和基本模式	356
第二节 组织设计	368
第三节 传统组织与现代组织	375
第十五章 组织的绩效评估	395
第一节 绩效与绩效评估	397
第二节 绩效评估的技术和方法	400
第三节 组织绩效评估的实施	408

第十六章 组织文化	423
第一节 组织文化概述	424
第二节 组织文化建设	434
第三节 组织的跨文化管理	439
第十七章 组织伦理	448
第一节 管理与伦理的相互关系	449
第二节 组织中的伦理道德与伦理行为	453
第三节 道德理论与道德行为管理	458
第四节 社会与文化背景下的组织伦理	462
第十八章 组织变革与发展	479
第一节 组织变革的基础	480
第二节 组织变革的理论模式	484
第三节 组织变革的阻力及其克服	488
第四节 组织发展及其未来方向	494
参考文献	502

第一篇 导 论



第一章 管理视野中的组织行为学

第二章 组织行为学的基本概念和范畴

第一章 管理视野中的组织行为学

管理就是把复杂的问题简单化,混乱的事情规范化。

——【美】杰克·韦尔奇^①



本章学习目标

通过本章学习,你应该了解:

1. 现代组织行为学产生的管理环境。
2. 组织行为学的由来。
3. 组织行为学的研究方法。

重要概念

管理(management)

经济人(economic man)

社会人(Social man)

自我实现人(self-actuating)

复杂人(comprehensive man)



引导案例

适当的组织结构

一个组织,制订良好的计划后,常常因为管理人员没有适当的组织结构予以支持而落空。而在某一时期是合适的组织结构,可能过了一两年后就不再合适。格里·利兹(Gerry Leeds)和莉洛·利兹(Lilo Leeds)是经营 CMP 出版公司的一对夫妇,他们对此有着清楚的认识。

利兹夫妇在 1981 年建立了 CMP 出版公司,到 1997 年,他们公司出版的 10 种商业报纸和杂志都在各自的市场上占据了领先地位。更令人兴奋的是,它们所服务的市场(计算机、通信技术、商务旅行和健康保健)提供了公司成长的充足机会。但是,假如利兹夫妇继续使用他们以往所采用的组织机构,这种成长的潜力就不会得到充分的利用。

^① 美国通用电气公司前总裁。

他们最初为 CMP 设立的组织,将所有重大的决策都集中在他们手中。这样的安排在早些年运作得相当好,但到 1997 年它已经不再生效。利兹夫妇越来越难照看好公司。例如,想要约见格里的人必须早上 8 点就在他办公室外排队等候,员工们越来越难得到对日常问题的答复。而要求快速反应的重要决策经常被耽误。对于当初设计的组织结构来说, CMP 已经成长得太大了。

利兹夫妇认识到了这个问题,着手重组组织。首先,他们将公司分解为可管理的单位实质上是在公司内建立半自主的分公司,并分别配备一名独立的经理掌管各个单位。这些经理都被授予足够的权力去经营和扩展他们各自的分部。其次,利兹夫妇设立了一个出版委员会负责监督这些分部,利兹夫妇和每个分部的经理都是该委员会的成员。分部经理向出版委员会汇报工作,出版委员会负责确保所有的分部都能按 CMP 的总战略运作。

这些结构上的变革带来了明显的效果。CMP 现在总共出版 14 种刊物,年销售额达到近 2 亿美元。公司的收益持续地按管理当局设定的 30% 的年增长率目标不断地增加。

现代社会是高度组织的社会。人们每天都直接或间接地与各种各样的组织打交道,组织构成了现代社会的基本形态,也深刻影响着人们的生活。有些组织,如军队、医院、大公司,有着非常正规的结构;而另一些组织,如社区篮球队、企业家俱乐部,其结构要随意得多。无论正式组织还是非正式组织,都是由一群致力于共同目标而协同工作、共同获益的人组成和维持的。任何组织都有其目标,但不同组织的目标可能会不同。例如,排球队的目标是获得冠军,乐队的目标是使听众获得娱乐,企业的目标是售出产品或提供服务以获利等;如果没有目标,组织就失去了存在的理由。

上述 CMP 出版公司的例子说明,选择合适的结构在组织成长过程中起着至关重要的作用。每个组织都有负责帮助它们实现目标的人,即管理者,如球队教练、乐队指挥、销售经理等。如果缺乏有效的管理,任何组织都可能会失败。要了解组织,就必须了解该组织中的人,了解组织的构成,了解组织是如何影响其中的个体行为和群体行为的,以及个体和群体又是怎样影响组织行为的,而这些又会对管理和组织绩效产生什么影响。这是管理学研究的重要方面,也是组织行为学研究的主要领域。

第一节 现代组织行为学研究的背景与环境

组织行为学作为一门现代管理科学,越来越为学术界和企业界所重视,这是因为,它从组织中人的行为这一侧面,提出了一系列关于管理的新知识、新观点和新理论,这对于管理理论的丰富和发展,以及企业组织建设与实践都作出了重要的贡献。

一、组织行为学的管理环境

组织是由组织中物质资料、制度文化以及人员行为等因素构成的一个综合系统,组织从外部环境得到投入,再经过组织活动,变成组织的产出,投入到组织的外部环境中,以实现组织的价值。管理是组织中的人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作、一种行动。

(一) 管理的职能

管理,就是要创造和保持一种良好的环境条件,使人在群体和组织中能够高效率地完成既定目标。管理是人类所从事的各种活动中最重要的活动之一。管理职能,是管理过程中各项行为内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。但作为合理组织活动的一般职能,管理究竟应该包括哪些职能?管理学者至今仍众说不一。

最早系统提出管理职能的是法国的亨利·法约尔(Henry Fayol)。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业各种不同的领导人,每个领导人都承担各自单位的任务和职责。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下是否各项工作都与已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

哈罗德·孔茨(H. Koontz)和西里尔·奥唐奈(C. O'donnell)把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的包含意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调人们活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

20世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。赫伯特·西蒙(Herbert. A. Simon)等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制定计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、人事管理等也需要决策;选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

管理职能的变化和社会环境的变化有密切的关系。在法约尔时期,企业的外部环境变化不大,市场竞争并不激烈,管理者的主要工作是做好计划、组织和领导工人把产品生产出来就万事大吉了。在行为科学出现之前,人们往往对管理的活动侧重于对技术因素及物的因素的管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。但自霍桑实验之后,一些学者在划分管理职能时,对有关人的因素的管理开始重视起来,人事、信息沟通、激励职能开始提出。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开始侧重于对人的行为激励方面,人事管理被提到比较重要的地位上来。20世纪50年代以后,特别是60年代以来,由于现代科学技术的发展和诸多新兴学科的出现,管理学家又在管理职能中加进了创新和决策职能。决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能,决策职能从计划职能中分化出来。他认为决策贯彻于管理的全过程,管理的核心是决策。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且分布在各项管理活动中。创新职能源于70年代后的世界环境的剧变。创新职能的提出,也恰恰反映了这一时代的历史背景。可以预见,随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的提高,管理职能的内容和重点也会有新的变化。

实际上,管理的行为主体是组织,而组织是运动变化的,当组织要素如组织环境、管理主体和管理客体三者发生变化时,管理行为和职能应随之发生变化。在一般的管理中,组织目的通常不会发生太大的变化,一般以组织所有者的利益作为组织目的。但组织环境、

管理主体、管理客体却因组织自身条件和外部条件的不同而具有很大的差异性。工厂管理与商店管理、大型跨国公司的管理与小作坊的管理、高素质人才的管理和简单劳动工人的管理等显然都具有很大的差异性,因而体现在管理方式和手段上也就有着很大的不同,这就要求对于不同的组织环境、管理主体、管理客体,在管理手段和方式上也有所不同,管理的职能也有所不同。例如,对于军人,命令应当是最佳的职能,而对于现代高素质的人才,激励、鼓励也许是应当采用的职能。

(二) 管理者角色

20 世纪 60 年代后期,管理学大师明茨伯格(Henry Mintzberg)在对管理者实际工作活动研究的基础上,归纳出管理者在管理工作中扮演着 10 种不同而又互相关联的角色。如表 1-1 所示,这 10 种角色又分为三大类,即人际性角色、信息性角色、决策性角色。

表 1-1 明茨伯格的管理角色

角 色	描 述	示 例
人际性角色		
1. 象征性领导者	象征性首脑,必须履行法律性或社交性的例行义务	庆祝会,需要表明地位的场合
2. 领导者	负责激励和指导下属	所有包含下属参与的管理活动
3. 联络人	与外部能够提供好处和信息的人保持接触和联系网络	参与公司外部委员会的工作
信息性角色		
1. 监控者	接受大量的信息,作为组织内外信息的神经中枢	处理各种信件与接触,其主要目的在于收集信息
2. 传播者	把从外部人员或下属那里获得的信息传递给组织的其他成员	为了信息交流的目的,把信件传递给组织;涉及向下属传递信息的言语接触,如总结会
3. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果的信息,作为组织所在行业方面的专家	董事会议;处理向外界发布信息的活动
决策性角色		
1. 创业者	从组织和环境中寻找机会发动能够带来变革的计划	制定战略,对创意和改进方案进行的评估会议
2. 麻烦处理者	当组织面临重大的、意外的混乱时,负责采取正确的行动	针对混乱和危机制定战略
3. 资源分配者	作出或批准组织中的重大决策	制定日程,寻求权威,从事预算,为下属的工作作计划
4. 谈判者	在主要的谈判中代表组织	合同谈判

1. 人际性角色

明茨伯格将管理者的人际性角色进一步细分为三种涉及人际以及社会交往的角色。

(1) 象征性领导者

管理者在组织中经常以领导者的身份出现,代表组织参加必要的社会活动,为组织树立特定的社会形象。这时的管理者角色是象征性的,是组织形象的一种代表,其作用仅是礼仪性的,并不真正发挥领导作用。例如,大学校长在毕业典礼上给学生颁发毕业证书;总经理代表公司参加政府部门组织的社会公益活动、接受政府表彰等。

(2) 领导者

管理者在扮演这一角色时真正发挥领导作用。领导与管理并非完全一回事:领导者并不限于运用职权去指挥下级,而是通过与下级的沟通,以多种影响力去吸引、说服、激励下级追随领导者指引的方向,去完成所规定的任务。成功的领导者总是通过创建一定的组织文化提出目标或共同愿景使追随者信服和接受、从而发挥其领导作用。

(3) 联络人

管理者的联络人角色主要是指管理者要在组织内部和外部同时发挥沟通和协调作用。在组织内部,管理者要为下级之间的横向沟通与协调提供便利和支持。在组织外部,管理者要代表公司与客户、股东、供应商等进行谈判,讨价还价,在为公司争取利益的同时保持与这些利益相关者的良好关系。

2. 信息性角色

由于信息交流总是在人与人之间进行的,因此管理者的信息性角色都涉及信息的处理,并且也包含有行为性过程。这一大类角色也包括下列三种角色。

(1) 监控者

这个角色是指管理者既要积极地寻觅外界环境中对本组织或其中某些人有价值的信息,又要警觉地监控本组织对外输出的信息渠道,严防不宜对外的信息外泄。明茨伯格将此角色称为“守门员”,即把关人。例如,管理者浏览行业报告,参加行业研讨会获取信息等;或向下级强调某一内部事件必须内外有别、不得外传等。

(2) 传播者

管理者在向组织内外传送信息时,扮演的就是信息传播者角色。例如,将某一信息传达给组织内部成员或将某些情况通知几家关系户等。

(3) 发言人

管理者代表本组织对外发言,表明本组织在某些问题上的立场与态度,如在新闻发布会上宣布本公司的某项战略举措或在政府的听证会上表明公司对某项政策的态度等。要注意的是,高层管理者在公开场合的发言与表态,总会被认为是代表自身组织的,除非事先强调这只是其本人的个人见解。

3. 决策性角色

明茨伯格确认了四种与作选择有关的角色,此时管理者的角色是决策性的。

(1) 创业者

管理者并不需要具体从事某种创造发明活动,但是他需要为其所在的组织开拓某项新事业,开创新的方向与道路。例如,管理者根据战略分析,带领组织进入一个新的业务领域或者从一个业已没落的行业中抽身出来等。