

WUTP

高等学校应用型本科教材

组织行为学

◎ 主 编/贾书章 赵应文

Zuzhi Xingweixue



武汉理工大学出版社
Wuhan University of Technology Press

高等学校应用型本科教材

组 织 行 为 学

主 编 贾书章 赵应文

武汉理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/贾书章,赵应文主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2006.8
(高等学校应用型本科教材)

ISBN 7-5629-2419-8

I. 组… II. ①贾… ②赵… 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(2006)第 082735 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 **邮编:**430070

<http://www.techbook.com.cn>

印 刷 厂:湖北省石首市第二印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:28.5

字 数:527 千字

版 次:2006 年 8 月第 1 版

印 次:2006 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:36.00 元

凡使用本教材的教师,可拨打(027)87395053 索取电子教案或邮件包。

E-mail: wutpcqx@163.com wutpcqx@tom.com

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向我社发行部调换。

前 言

管理创新是时代要求。而搞好人的管理、调动人的工作积极性,就成为各级管理人员最重要的事情。组织行为学研究的是管理中人的行为问题,其宗旨是通过探讨组织中人的行为规律,掌握管理人的行为的原则、方法和策略,提高管理的能力和水平,促进组织的发展。

组织行为学是管理学的基础学科和重要分支。它是在管理学发展的基础上,综合了心理学、人类学、社会学等学科的实践和理论,逐渐发展完善的。作为一门边缘交叉学科,组织行为学内容丰富生动,涉及范围广泛,实证特色较强。本书综合了国内外组织行为学的各种学术理论,以个体行为、群体行为、组织行为、领导行为、决策行为、激励行为、沟通行为和控制行为等管理中必须要涉及的行为为基本结构框架,力求比较全面地反映当前组织行为理论的最新成果。

在书中的每一章前后编写了相关案例,并附有思考题和实训题,希望达到理论和实际统一的效果。本书可以作为高校应用型本科、专科经济管理、行政管理类专业及其他专业的组织行为学课程教材,也适用于从事管理实际工作的工作人员学习和参考。

本书是集体智慧的结晶。参加本书编写的是武汉工业学院经济管理学院、武汉工业学院工商学院的教师们。由贾书章、赵应文提出编写大纲并统稿。具体编写分工如下:第一章:赵应文、万卉林;第二、三章:贾书章;第四章:贾书章、胡乐炜;第五章:赵应文、汤萍;第六、七、八、九、十、十一、十二、十三章:赵应文。

在写作过程中,我们参考和借鉴了大量国内外组织行为学方面的优秀成果,在此对有关的专家、学者表示由衷的谢意。我们还要对武汉工业学院经济管理学院、武汉工业学院工商学院等院系的大力支持表示深深地感谢。

由于理论水平有限和时间仓促,书中不足之处在所难免,真诚恭候各位读者、专家及各界人士的指正。

编 者

2006年7月于武汉

目 录

第一章 绪论	(1)
■ 学习目的与要求	(1)
【引例】俄亥俄州的笑容	(2)
第一节 组织行为	(3)
第二节 组织行为学的界定	(9)
第三节 组织行为学的研究原则与方法	(20)
■ 本章小结	(29)
■ 关键概念	(29)
■ 复习思考题	(30)
■ 案例分析 深圳华为集团的员工行为管理	(30)
■ 观念应用	(31)
第二章 组织行为学的历史发展	(32)
■ 学习目的与要求	(32)
【引例】联想的人才观	(33)
第一节 组织行为学的发端时期	(33)
第二节 组织行为学的成熟时期	(45)
第三节 组织行为学的发展时期	(53)
■ 本章小结	(57)
■ 关键概念	(58)
■ 复习思考题	(58)
■ 案例分析 三泽企业对人的管理	(58)
■ 观念应用	(60)
第三章 个体行为(一)	(61)
■ 学习目的与要求	(61)
【引例】冰山理论	(62)
第一节 个体行为概述	(62)
第二节 知觉、社会知觉和行为	(68)
第三节 思维和行为	(77)

第四节 情感和行为	(83)
第五节 意志和行为	(89)
第六节 挫折和行为	(93)
■ 本章小结	(98)
■ 关键概念	(99)
■ 复习思考题	(99)
■ 案例分析 王总经理的管理行为	(99)
■ 观念应用	(100)
 第四章 个体行为(二)	 (101)
■ 学习目的与要求	(101)
【引例】“三星”的员工管理	(102)
第一节 个性概述	(102)
第二节 需要、动机和行为	(108)
第三节 态度与行为	(114)
第四节 能力及行为	(120)
第五节 气质及行为	(125)
第六节 性格及行为	(131)
■ 本章小结	(137)
■ 关键概念	(137)
■ 复习思考题	(137)
■ 案例分析 先表扬,后批评,再表扬	(138)
■ 观念应用	(138)
 第五章 人性假设	 (139)
■ 学习目的与要求	(139)
【引例】杨创的“人性”观	(140)
第一节 “经济人”的假设及管理	(141)
第二节 “社会人”的假设及管理	(143)
第三节 自我实现人的假设及管理	(145)
第四节 “复杂人”的假设及管理	(148)
第五节 东方的人性分析	(150)
■ 本章小结	(154)
■ 关键概念	(155)
■ 复习思考题	(155)

■ 案例分析 M 商厦的“无情”管理与有情“家庭”	(155)
■ 观念应用	(158)
第六章 群体行为	(159)
■ 学习目的与要求	(159)
【引例】小王的困惑	(160)
第一节 群体形成及类型	(160)
第二节 群体动力与群体行为	(167)
第三节 群体人际关系行为	(179)
第四节 群体冲突行为	(186)
■ 本章小结	(192)
■ 关键概念	(192)
■ 复习思考题	(193)
■ 案例分析 W 公司的难题	(193)
■ 观念应用	(194)
第七章 组织行为(一)	(195)
■ 学习目的与要求	(195)
【引例】通用电气公司的管理重组	(196)
第一节 组织结构及行为	(196)
第二节 非正式组织行为	(208)
第三节 组织变革及发展行为	(213)
■ 本章小结	(224)
■ 关键概念	(224)
■ 复习思考题	(224)
■ 案例分析 A 公司的组织变革	(225)
■ 观念应用	(225)
第八章 组织行为(二)	(227)
■ 学习目的与要求	(227)
【引例】海尔创造学习型企业	(228)
第一节 组织文化概述	(228)
第二节 学习型组织	(238)
第三节 学习型组织的建设	(242)
■ 本章小结	(257)

■ 关键概念	(257)
■ 复习思考题	(257)
■ 案例分析 创建学习型企业 打造世界最具创新力的煤矿	(258)
■ 观念应用	(262)
第九章 领导行为	(263)
■ 学习目的与要求	(263)
【引例】海尔集团领导者的领导行为	(264)
第一节 领导行为概述	(265)
第二节 领导行为理论	(271)
第三节 领导行为艺术	(282)
■ 本章小结	(295)
■ 关键概念	(296)
■ 复习思考题	(296)
■ 案例分析 福特汽车公司用人教训	(296)
■ 观念应用	(297)
第十章 决策行为	(298)
■ 学习目的与要求	(298)
【引例】宏远公司的决策困惑	(299)
第一节 决策行为概述	(300)
第二节 决策的过程与方法	(309)
第三节 决策实施行为	(319)
■ 本章小结	(331)
■ 关键概念	(332)
■ 复习思考题	(332)
■ 案例分析 沈阳“飞龙集团”总裁的二十大失误	(332)
■ 观念应用	(336)
第十一章 激励行为	(337)
■ 学习目的与要求	(337)
【引例】微软公司的员工激励	(338)
第一节 激励行为概述	(338)
第二节 激励行为理论	(345)
第三节 激励行为艺术	(364)

■ 本章小结	(376)
■ 关键概念	(377)
■ 复习思考题	(377)
■ 案例分析 达力软件有限公司的激励行为	(377)
■ 观念应用	(380)
第十二章 沟通行为	(381)
■ 学习目的与要求	(381)
【引例】摩托罗拉公司的信息沟通	(382)
第一节 沟通行为概述	(383)
第二节 沟通行为类型与网络	(387)
第三节 有效沟通行为的实现	(396)
■ 本章小结	(410)
■ 关键概念	(410)
■ 复习思考题	(411)
■ 案例分析 多渠道的有效沟通	(411)
■ 观念应用	(412)
第十三章 控制行为	(413)
■ 学习目的与要求	(413)
【引例】美孚石油的控制标准	(414)
第一节 控制行为的目的与类型	(414)
第二节 控制行为的过程与原则	(423)
第三节 控制方法和艺术	(430)
■ 本章小结	(438)
■ 关键概念	(439)
■ 复习思考题	(439)
■ 案例分析 邯钢的经营机制改革	(439)
■ 观念应用	(441)
参考文献	(442)

第一章

绪 论

- 学习目的与要求
- ▲ 组织行为
- ▲ 组织行为学的界定
- ▲ 组织行为学的研究原则与方法

- 本章小结
- 关键概念
- 复习思考题
- 案例分析
- 观念应用

学习目的与要求

- 掌握组织的含义,组织的构成要素、种类和作用;
- 掌握组织行为及其特征、层次;
- 了解组织行为学的学科性质、理论体系、研究对象、研究内容、研究原则、研究方法和意义。

俄亥俄州的笑容

位于美国俄亥俄州的钢铁和民用蒸馏公司的 RMI 子公司曾一度生产滑坡,工作效率低下,利润上不去。后来,公司派丹尼尔任总经理,企业很快改变了面貌。丹尼尔的办法很简单,他在工厂里到处贴上这样的标语:“如果你看到一个人没有笑容,请把你的笑容分些给他”,“任何事情只有做起来兴致勃勃,才能取得成功”。标语下签着丹尼尔的名字。丹尼尔还把工厂的厂徽改成一张笑脸。平时,丹尼尔总是满面春风,笑着同人打招呼,笑着向工人征询意见。全厂 2 000 名工人的名字他都能叫得出来。在丹尼尔的笑脸管理下,3 年后,工厂没有增加任何投资,生产效率却提高了 80%。《华尔街日报》在评论他的笑脸管理时称,这是“纯威士忌与柔情的口号、感情的交流和充满微笑的混合物。”美国人也把丹尼尔的这个方法叫“俄亥俄州的笑容”。

现代科学证实经常发自内心的微笑,对于提高人的生理机能,改善人的情绪有着显著的效果。人有好情绪,能够提高工作、学习、生活的热情,增进工作和办事效率。丹尼尔的笑容管理,实际上是注重企业的文化建设,从而调动了员工的工作积极性和热情,笑容创造了效益。

以上案例说明:在组织管理中,注重行为分析,有针对性地调动员工的工作积极性和热情,才能提高管理绩效。

人的各种活动,包括经济活动、政治活动、社会活动、生产活动、营销活动等等,都会以组织的形式出现。人的活动离不开组织,没有人的组织也不成其为组织。组织对我们的事业和生活有广泛的影响。

组织也是一切管理的载体。无论是公共行政管理还是企业、事业管理,都同组织联系在一起。只要有管理的地方,肯定有组织,绝不可能存在着离开组织的管理;同样,只要有组织,肯定需要管理,也不可能存在着没有管理的组织。

组织行为学是研究各种组织中人的心理和行为规律性的一门科学,是现代管理科学理论体系中重要的基础和分支。要学习组织行为学,首先必须了解组织行为。

第一节 组 织 行 为

组织行为是在社会组织中产生的。要了解组织行为,就要了解什么是组织。

一、组织的含义与构成

(一)组织的含义

组织也叫社会组织,它是人们为达到共同的目标,有序地形成一个动态的系统的社会共同体。我们可以从以下几方面理解组织的含义:

1. 组织是由互动的个人组成的人群集合体或组合,是社会单元或社会实体。人群组合是社会组织的存在形式,而其本质则是人们之间的分工与合作。由于这种组合规模较大,又要高效率地完成既定目的,因此人们之间的分工、合作常常需要严格的、较为正式的规则来协调。这样看来,社会组织又是按着正式规则运行的分工、合作体系。

2. 组织具有明确的目标。组织的主要特征是为了达成某一特定的目标,在分工协作的基础上,各自有着明确的任务,在不同的权力配合下,扮演不同的角色。因此,可以说,组织就是对各种不同角色的组合工作。

3. 组织通过一定的职权关系和规章制度形成了较稳定的内部结构和层次。组织是通过群体努力完成特定目标的社会创造物,它既要求人和物的和谐,更要求人和人的和谐。因此,人是组织的核心,人赋予组织意义。例如,如果一个企业全部员工都离开企业而又没有人接替,那么,这个企业也不成其为组织了。

4. 组织既有着明确的边界,又是对外开放的,组织与周围社会环境发生相互作用。一方面,组织适应于外在目标的需要。如企业组织的存在是为顾客生产产品或提供服务,教育机构的存在是为了向人们提供教育,医院的存在是为病人提供健康服务的。另一方面,组织和外在环境之间进行着人、财、物、信息的交流,以保证组织的正常运转。

(二)组织的构成

组织的构成有以下一些要素:

1. 一定数量的成员

这是组织存在和发展的先决条件。但每个组织对其成员都有一定的资格要求,并非任何人只要愿意都可以成为某个组织的成员。一个人要成为某个组织的成员,首先要求具备这个组织所需要的条件,然后还要履行一定的手

续,才能进入组织内部,成为正式的组织成员,在其中获得某个角色地位。因此,现代社会组织都具有明确的边界。一个社会组织的成员数量到底要多少,并无限定,小到两人小组,大到千万人的政党组织。这些性质各不相同的社会组织,对成员的要求也相距甚远。有的对资格要求十分严格,有的则较为宽松;有的加入手续十分复杂,有的则比较简单。

2. 特定的活动目标

目标是社会组织最重要的构成要素。它决定着组织的性质、发展方向和规模。组织成员参与组织的动机可能有很大的差别,但他们最终都要统一到共同的组织目标之下。同时,组织目标要能够集中体现他们的共同愿望与利益。特定的组织目标是社会组织存在的依据,指示着组织活动的方向。

3. 明确的行为规范

不以规矩,不成方圆。规范是社会组织内成员互动的基础,它是指导个人和团体在面临各种情况时如何思考和行动的趋向。社会组织由于其特有的目标,以及内部精细的社会分工,要把各自独立的行动有机地结合起来,就必须制定严格、明确的社会规范,包括本组织的性质、目标、任务、组织原则、组织成员的地位与角色、权利与义务以及组织活动的规则等等。

4. 地位分层体系

任何组织内都有一套地位分层体系。地位是人们在社会关系中所处的位置。社会组织为了有效地实现其特定目标,就必须对其成员进行合理配置,在纵向上形成由决策者、管理者和执行者构成的一种支配-服从的层级体系。

5. 物资设备

一定的物资设备是一个组织开展活动所必要的物质基础,包括资金、技术、机器、厂房、办公场所等等。不同的社会组织需要不同的物资设备,但不管怎样,一个组织要正常运转,就必须要有相关的物资设备来支持。

二、组织的分类与作用

(一)组织的分类

社会组织的种类多种多样,依据不同的标准可以将社会组织划分为各种不同的类型。

1. 根据组织的目标和功能分类

根据组织的目标和功能可将社会组织划分为以下四类:

(1)经济生产组织。这种组织的功能是进行生产、制造产品,为社会提供物质财富,其典型就是实业公司,它不仅从事物质生产,同时也发挥着服务性、福利性等功能,工厂、商店等都属于经济生产组织。

(2)政治目标组织。这种组织的功能是保证社会实现其目标并实施社会的权力配置,最大限度地发挥社会组织的能力,主要包括政府机关、政党等。

(3)整合组织。其功能是调整社会体系各部分的关系,维持社会正常秩序,涉及到调解冲突和指导动机,使社会各部分彼此配合,形成和谐的环境。法院、公安局、司法部门等属于整合组织。

(4)模式维持组织。指具有“文化”、“教育”、“揭示”功能,以维持现存社会体系的运转的组织,如教会、学校等。模式维持组织的目标取向是对社会文化模式的“维护”。

2. 根据组织目标与受益者之间的关系分类

根据组织目标与受益者的关系可将社会组织划分为四种类型:

(1)互利组织。这类组织的目标是使组织所有参与者都受益,这种组织的成员是由于兴趣而结合在一起的。如各种党派、俱乐部、群众团体等。

(2)服务性组织。这种组织的目标是使与该组织接触的顾客受益,医院使病人受益、学校使学生受益、律师事务所使委托人受益等。

(3)赢利性组织。这类组织的目标是纯粹获取经济效益,组织经营者和所有者的利益依靠与其他组织竞争、提高工作效率获得。如企业。

(4)公益性组织。公益性组织的目标是使公众都受益,不仅限于与该组织直接接触者。如军队、警察、税务局和科研机构等。

3. 根据组织对其成员的控制方式分类

根据组织对其成员的控制方式可将社会组织划分为三种类型:

(1)强制性组织。这种组织以暴力为手段,用强迫的方法控制其成员,如监狱、集中营、精神病院等。

(2)规范性组织。指组织对成员的控制以内化的规范为主,即成员自动地遵守规范,如宗教组织。规范性组织也可包括自愿性组织。

(3)功利性组织。这种组织以报酬作为控制其成员的手段,如工业组织、商业公司。

另外,还可以根据组织人数的多少将组织分为小型、中型、大型、巨型组织等类型。

我国一般根据社会组织的性质和职能,将社会组织划分为政治组织、经济组织、文化组织、宗教组织和群众组织等类型。

(二)组织的作用

组织的作用主要有以下几个方面:

1. 组织能满足人的生产和生活需求

组织之所以得以产生、存在和发展,最重要的原因是组织能满足人的生产

和生活需求。首先,组织的形成强化了分工和协作,使人类的生产效率提高,推动了生产力的发展。其次,在生产发展的基础上,满足了人类的各种生活需要。

2. 组织能满足人的心理需求

个人加入一个组织,除了能满足自己的生产和生活需求外,同时也是为了满足其心理上的种种需求。人的心理倾向具有趋同性。个人为避免恐惧、孤独和失望,进入一个组织,可以获得某种安全感,以得到心理上的平衡。如果一个人经常与组织中的其他成员进行争论、交换意见,可以增强自信心。人在组织中也可以达到与人联系交往的目的,获得友谊和支持帮助。如果一个人在组织工作中取得成功,可受到奖励,获得鼓励,受到所在组织及成员的尊重和认可,从而可以获得满足感、自豪感,可以促进他们健康个性的形成。

3. 组织能满足个人价值实现的需求

随着科技的发展,生产社会化程度越来越高,专业化越来越强,而人对组织的依赖性也越来越强。不管工作性质是单独性的,还是合作性的,都离不开组织的支撑。一个人可能通过自己的奋斗取得某一项成果,但作为终身的事业发展,最终还是要汇入组织的总体的目标中。

个人价值要通过组织的经济价值和社会价值的实现来实现。一个工程师开发出很有价值的科研产品,如果投向市场,需要大批的人力和财力,而他个人是无法承担的。但是组织可以帮助进行科学论证,通过金融系统融资,组织科技人员进行产品进一步开发,组织营销人员调查和开拓市场。当产品占领了市场,赢得了顾客,公司取得了经济效益时,也实现了社会价值,这时,这个工程师才算真正实现了个人的价值。

三、组织行为

组织对我们的工作生活有广泛的影响,我们大多数人会作为组织的一员而度过工作、生活的大部分时间。同时,人们在组织中极少完全单独工作,如果要想实现目标,组织成员就必须在工作中合作并协调他们的活动,人们在一起工作的形式还是小组、部门、委员会这些组织形式。因此,一方面,组织作为社会的创造物或发明物,影响其成员的思想、感情和行为;另一方面,组织的各个成员的行为方式及其绩效又会影响组织的绩效。组织在我们的生活中有着重要的作用。

组织行为是组织内部要素的相互作用以及组织与外部环境相互作用过程中形成的行动和作为。

(一)组织行为的特征

组织行为具有以下特征:

1. 目标性

组织行为都具有明确而又具体的目标性。一切社会组织都有自己特定的目标,组织的所有行为都是围绕着这一目标展开的。如工厂的目标是生产社会所需要的产品,工厂组织的行为就是围绕着产品而展开的销、供、产一系列行为。学校的目标是培养社会所需要的人才,学校组织的行为就是围绕着学生而展开的一系列教育行为。

从这一意义上讲,组织行为就是目标行为。组织目标是组织奋斗的目的,是组织一切行为的总导向,是组织存在的价值体现,是衡量组织有效性的基本依据之一。组织目标确定之后,在外部条件具备的情况下,组织成员的努力就成了组织目标实现的关键。组织目标的实现靠组织成员的努力。组织成员对组织目标的影响主要是通过他们对组织目标的认同、完成组织目标的技能、敬业和努力来实现的。组织要使组织成员对组织目标认同,必须进行目标教育。组织战略目标既是对员工的利益吸引,也是对成员的行为导向。一个组织就是一个利益共同体,组织成员首先有对共同利益的认同,才有进一步对组织目标的认同。而组织的目标教育是实现目标的保障。组织确立了目标,还要让员工了解目标是什么。了解了目标,还要有实现目标的技能,否则,对组织的贡献、获得社会利益也是一句空话。要实现组织目标,归根结底靠组织中每个人的共同努力,充分发挥每个人的潜能,调动每个组织成员的积极性,激发每个人的热情,鼓励每个人的创造精神,提高每个人的自信心,增强每个人的责任感。

2. 秩序性

任何组织都有其特定的秩序。这种秩序是围绕某一特定目标加以精心设计的。因此,组织行为具有显著的秩序特征。

首先,组织有一个复杂而正式的结构。社会组织一般都具有一定规模。为了高效有序地达到目标,就得有一个正式的结构,以保证组织内部分工有序、职责分明,各成员、各部门得以协调一致地行动。

其次,在一定的组织结构基础上,社会组织内部通常被划分为不同的层次和部门。如一个企业内,上设经理室,下设采购部、生产部、销售部等等,各部门各司其职,这样,整个组织行为才能快速高效运作。

再次,为了保证组织秩序行为的形成和正常持续,组织必须制定一系列的规章制度、行为规范。

而组织形成秩序的中心是有一个权力核心。组织权力核心用以指挥组织

成员的行为,以促进组织目标的实现,这些权力核心还要不时地考核组织的绩效,必要时调整组织秩序以增加效率。

3. 高效率性

社会组织不同于初级社会群体,它实际上是人类为了追求高效率而创造出来的一种工具。因此,社会组织的行为从根本上说是理性的,具有高效率性。

首先,在社会组织中,一切以组织整体功能的合理高效为基础,组织成员间的行为多以对事不对人的原则进行。这种状况使组织在活动中奉行事本主义,非人格化的特征比较严重。

其次,不像初级社会群体中成员不可代替,组织成员是可以代替的。社会组织是由无个性的职位构成的,而不是由有个性的人组成的。当一个职位由于某种原因空缺出来时,很容易就能找到相应的人来补足空缺。因此,组织管理中可以实行成员的淘汰,对不胜任的成员通过轮训、降职、撤职的方式加以更换。

社会组织行为相对于初级社会群体行为最大的两个特点就是高效率和非人格化。这两个特点使人们一方面感觉到社会组织的存在是生产和生活发展的需要;另一方面又感觉社会组织不需要成员全部个性以及感情的投入并把人看成物的非人格性。

但是,随着管理实践的不断发展,社会组织行为有朝着事本性和人本性统一发展的倾向,既强调高效率行为又注重以人为本。

(二)组织行为的层次

组织是由个人和群体组成的。因此,组织行为有不同的三个层次:个体行为、群体行为和组织行为。

个体行为是单个人的行为,是个人在内在心理和外在环境驱使下而形成的行动和作为。个体行为是构成组织行为的最基本单位,是组织行为学研究的起点。个体行为包括不同个体心理因素下的行为、不同环境刺激下的个体行为、不同类型的个体行为等。

群体行为以群体中的个体行为为基础,但是群体行为并不是个体行为的简单相加,而是一种群体人际行为和工作行为的综合表现。群体行为包括不同类型群体的行为、群体决策行为、群体冲突行为、群体一致行为,以及非正式群体行为等等。

组织行为是在个体行为和群体行为基础上产生的,但是组织行为并不等于个体行为和群体行为及其简单相加。组织行为包括组织目标行为、组织架构行为、组织运行机制、工作设计行为、组织发展以及组织变革等内容。