



组织行为学

(第2版)

Organization Behavior

陈国海 编著



清华大学出版社



组织行为学

(第2版)

Organization Behavior

陈国海 编著

清华大学出版社
北京



内 容 简 介

组织行为学是现代管理科学的一门核心课程。该书研究并回答了工作组织中的个体、群体行为模式是怎样的，他们之间如何互动，个性如何影响工作绩效，如何激励员工，如何应对组织的环境变化等。本书详细论述并分析了组织中的各种现象，其内容包括：组织行为学概述、人际知觉与个人决策、个性与心理测验、价值观与态度、激励理论及其应用、群体心理与行为、管理沟通、权力与政治、领导理论、组织文化、组织变革与发展、健康与安全共12章。

本书语言通畅、条理清晰、例证风趣，可操作性强，十分适合作为管理专业的本科教材或者企业员工的自学读物，也可作为管理类研究生辅助教材。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/陈国海编著. —2版. —北京: 清华大学出版社, 2006.11

(21世纪经济管理类精品教材)

ISBN 7-302-13823-0

I. 组... II. 陈... III. 组织行为学-高等教育-教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第109593号

出版者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

责任编辑: 王 威

封面设计: 范华明

版式设计: 俞小红

印刷者: 清华大学印刷厂

装订者: 三河市化甲屯小学装订二厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 25.25 字数: 410千字

版 次: 2003年6月第1版 2006年11月第2版第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-13823-0/F·1645

印 数: 1~5000

定 价: 34.00元

本书配套电子教案的获取方式

《组织行为学（第2版）》自第1版出版以来，受到了相关院校老师的好评。为了感谢选购本书的教师对我们的支持，同时为了方便教师的教学，我们专门制作了与本书配套的电子教案，供使用本书作为教材的老师使用。

如果您在教学中需要我们提供电子教案，请认真填写本书的教师建议反馈表，请注意填写清楚您的 E-mail 地址和有效联系方式，然后将教师建议反馈表寄至以下地址，我们将尽快和您联系并将免费的电子教案发给您，谢谢！

邮寄地址：北京清华大学校内清华大学出版社白楼 202 室

邮 编：100084

收件人：王 威 收

购书咨询请致电：010-62791976-203

邮购本书请参见：清华大学出版社邮购指南

(<http://www.tup.tsinghua.edu.cn/esale.htm>)

教师建议反馈表

1. 姓名_____ 2. 性别_____ 3. 年龄_____ 4. 电话_____
5. 学校院系_____ 6. 职务/职称_____
7. 通信地址_____ 邮编_____
8. 电子信箱_____ 学校网站_____
9. 您所教学的专业为：经济学 财政学 金融学 国际经济与贸易
工商管理 市场营销 财务管理 会计学
人力资源 旅游管理 管理工程 信息管理与信息系统
10. 您将本书用作：本科教学 自己参考 学生参考 其他
11. 您的学生层次为：普通本科 成人教育 网络教育 研究生 社会培训
高职高专 中职中专
12. 您认为本书还需要：习题解答 幻灯片 讲义 教师参考书
13. 您了解本书是从：教材目录 他人推荐 书店 清华网站 其他
14. 您购买本书是在：新华书店 校园书店 经管书店 教材推广 邮购
15. 您认为本书对应的课程教学有何特点和应注意的地方？

16. 您最近是否有写作计划，是教材还是一般店销书，针对哪些读者群？

17. 您对本书有何建议和意见？

18. 您今后需要哪些课程的教材？

19. 您以及您所在学校选用教材有何原则？

表格填好后请寄：

有关经济学类/管理学类教材和企管/营销/财会/证券/社会培训类图书投稿意向请按照如下方式联系：

地址：北京清华大学校内清华大学出版社白楼

电话：010-62788952/62791976 转 1025

信箱：wangwei@tup.tsinghua.edu.cn

邮编：100084

传真：010-62788903

编辑：王 威

有关本书的建议和意见或邮购本书请按照以下方式联系：

地址：北京清华大学校内清华大学出版社白楼

电话：010-62770384

邮编：100084

传真：010-62788903

第 1 版序

据不完全统计，管理心理学或组织行为学方面的专著和教材在中国大陆已超过一百多种，但很少有给本科生的。鉴于此，本书作者根据最新的理念，编写了这本《组织行为学》教材。它具有如下鲜明特点：

第一，内容新颖。

本教材融合了作者近几年的研究成果，如管理者气质类型调查、中国主要劳动力价值观调查、洞察力以及幽默作为个性和领导者的特质；同时吸收和参考了近几年国内外较新的科研成果，如非理性决策理论、互动公平、变革型领导等。每章的后面都附有相应的参考文献，主要是论文，著作统一放在本书的最后面（见参考书目）。此外，将参考文献和书目列出来，也是对同行和前人研究成果的尊重和感谢。

第二，例证说明。

本教材在各章节尽量寻找小例子（用“小资料”和方框标明）来说明相应的概念、原理和方法。通过阅读相应的小资料，学生易于理解和接受教材所阐述的概念、原理和方法。与 MBA 学生或硕士研究生相比较，本科生受年龄和阅历的影响，对管理和组织中的人的了解和感性认识比较少，如果缺乏相应的例子加以说明，他们对组织行为规律的认识还只是停留在理论层面上。这些小资料简短有趣，能够加深读者的印象和理解。

第三，心理测试。

本教材几乎在各章节都提供了相关的心理测试，供学生自测。组织行为学教学的一个很重要的目的就是让学生了解自我，了解自己在组织中的行为表现及其规律。心理测试可以提供这种自我了解的机会。本教材提供的一些心理测试比较新颖，如集体主义和个人主义价值观问卷、幽默应对量表、交易型与变革型领导类型量表。这些量表实用性很强，可被用做各种实证调查。

第四，网站推荐。

伴随计算机技术和互联网的发展，网上有大量的资料和信息供教学参考。大学教师很重要的一个角色在于引导和启发学生，而不是将所有的教学内容灌输给他们，应当重视对他们的课外学习习惯的培养和思维方式的训练。每章后面推荐的网站有助于学生扩大知识面并弥补课内教学的不足。

本书第一、二、三、四、五、六、七、九等 8 章由陈国海副教授编写，第十、十

一章由方华副教授编写，第八、十二章由刘春燕讲师编写。全书由陈国海副教授统稿。

作为一名从事心理学研究和教学多年的学者，我很喜欢此书的写作风格，感到它对组织行为学相关概念的介绍十分通俗易懂，引人入胜。

希望这也是你的读后感。

是为序。

岳晓东博士、教授
香港城市大学

第2版前言

本教材自2003年出版以来,承蒙广大教师和学生的厚爱,发行量已达万余册。这主要为本科生教学和企业员工自学用的《组织行为学》教材,具有内容新颖、活泼、例证丰富多样等特点,初版虽有所体现,但尚未能完全将这些特点发挥得淋漓尽致。本教材第2版在继承和完善第1版主要特点的基础上,适当增加管理游戏、讨论、案例分析以及录像教学的内容,以使课堂教学形式更加多样化,师生互动性明显增强。它具有如下6个方面的鲜明特点:

第一,内容新颖。

本教材尽量反映学科的最新发展动态,反映时代的特色。融合了作者近年来的部分研究成果,如管理者气质类型调查、中国主要劳动力价值观调查、集体主义和个人主义价值观、洞察力,以及幽默作为个性和领导者的特质;同时吸收和参考了近几年国内外较新的科研成果,如非理性决策理论、互动公平、变革型领导。每章正文的理论阐述尽量做到“少而精”。每章的后面都附有相应的参考文献。与第1版不同的是,为节省篇幅,只有在教材中有引用的参考文献才会在各章末尾列出。引用的标识是参考文献著作者姓名加上带括号的发表年份。参考文献主要标明组织行为学的各种理论特别是经典理论的出处。

第二,例证说明。

本教材在各章节尽量寻找小例子(用“小资料”和阴影标明)来说明相应的概念、原理和方法。通过阅读相应的小资料,学生易于理解和接受教材所阐述的概念、原理和方法。与第1版相比较,本教材第2版注重收集具有中国特色和中国本土化的小例子。因传统教材提供的案例主要是关于大中型企业、外国企业或者跨国公司的,因此教材第2版注重收集一些具有中国本土特色的中小企业的案例。

第三,心理测试。

本教材在各章末都提供了相关的心理测试,供学生自测。有些章节的心理测试通常不止一个,每种心理测试均注明大约需要的时间,师生在使用时可根据需要和时间加以适当选择。本教材提供的一些心理测试内容比较新颖,经过笔者测试和修订,具有较好的信度和效度。比方说,集体主义和个人主义价值观问卷、幽默应对量表、60

道题大五人格量表。这些量表简洁，可操作性很强，师生可用它们开展实证研究。

第四，讨论与案例分析。

笔者尽力捕捉每个章节的热点、难点、兴趣点，在每章后面提供讨论或者辩论题。教师授课时可重点围绕这些问题展开。每章后面尽量提供案例分析题，尽量选用具有中国本土特色的案例，力求简洁。个别案例由作者根据在企业的调查资料撰写。案例可供课堂或者课后讨论。课堂上讨论可让学生自由组合，最好每组都有不同个性的同学，并规定每组人数为5~6人，每组推选代表发言。

第五，管理游戏。

体验教学是管理科学教学的一种重要方法。通过游戏、情景模拟、角色扮演、户外拓展等多种形式的身心互动，在教师的引导下，学生体悟组织行为学的一些基本原理和规律。第1版仅提供了少量管理游戏，本书第2版几乎在每章末均提供有与本章内容相关的管理游戏，教师可根据场地、器材和时间加以选择。笔者的个人网站（<http://www.chinesehumor.org>）也提供了一些管理游戏，教师可使用它们替换教材中的游戏。比方说，网站的“兔子舞”游戏就可替代教材中的“同心协力”游戏。对一个刚开始不熟悉的管理游戏，认真阅读游戏规则，课前精心准备以及必要的试做是很有必要的。

第六，网站推荐和录像教学。

伴随计算机技术和互联网的发展，网上有大量的资料和信息供教学参考。教师作为学生学习的帮助者、促动者和信息提供者，教学的主要任务是在“授之以鱼”的基础之上“授之以渔”，教会他们如何自主学习。笔者尽量提供每章正文和小资料提及的公司相应的网址，有兴趣的师生可上网进一步了解这些企业。每章后面推荐的网站有助于学生扩大知识面，弥补课内教学的不足。所有网站均经过精心挑选，与章节内容密切相关，信息量比较大。为有效开展多媒体教学，增进学生对企业组织的感性认识，本教材第2版编写初始考虑录像教学，但因版权问题和经费问题，很多教师可能无法购买使用。因此，仅在部分章节后面介绍少量录像教学，注明录像资料的来源，有条件的教师可购买使用。

为配合本书的教学，笔者特地设计了个人网站（<http://www.chinesehumor.org>）。使用本教材和有兴趣的师生可登录浏览，在“教学课件”中的“组织行为学”下载每个章节的教学用演示文稿（PowerPoint格式），或者下载因教材空间所限而无法写入的一些资料（包括公开发表论文、未发表调查报告和论文、例证、管理游戏、专题索引、考卷、图片、参考书目），教师可使用其中的一些资料（如例证）替代教材中的资料，如此可避免讲课内容与教材内容重复。如对本教材的使用需要寻求帮助或者提

供意见和建议，请发电子邮件到 mypeer2002@hotmail.com，直接与作者联系。

陈国海 教授
写于香港大学许爱周科学馆107房间
2006年1月

目 录

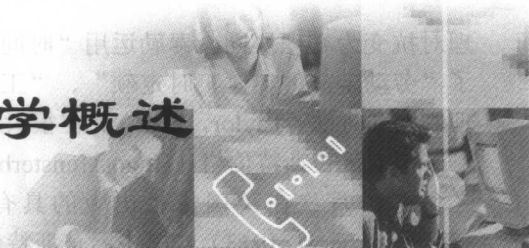
第一章 组织行为学概述.....	1
第一节 组织行为学的发展.....	1
第二节 组织行为学的基本概念.....	6
管理游戏 1-1: 我的期望.....	12
管理游戏 1-2: 奖励的妙处.....	13
第二章 人际知觉与个人决策.....	16
第一节 知觉与人际知觉.....	16
第二节 洞察力.....	25
第三节 个人决策.....	29
心理测试 2-1: 决策类型量表.....	35
管理游戏 2-1: 加油站竞争.....	36
第三章 个性与心理测验.....	39
第一节 个性的基本概念.....	39
第二节 个性与职业的匹配.....	43
第三节 心理测验.....	51
心理测试 3-1: 你是A型人格吗.....	61
心理测试 3-2: 职业兴趣问卷.....	62
心理测试 3-3: 60道题“大五”人格问卷.....	66
案例分析 3-1: 谁当经理更合适.....	69
第四章 价值观与态度.....	73
第一节 价值观.....	73
第二节 态度及其改变.....	80
第三节 工作满意度.....	92

心理测试 4-1: 价值观问卷.....	101
心理测试 4-2: 工作满意程度的调查.....	102
心理测试 4-3: 价值观.....	104
管理游戏 4-1: 价值观大拍卖.....	107
管理游戏 4-2: 设定价值序列.....	109
第五章 激励理论及其应用.....	112
第一节 内容型激励理论.....	112
第二节 过程型激励理论.....	121
第三节 激励理论的应用.....	130
案例分析 5-1: 股票期权制的作用.....	142
案例分析 5-2: 如何激励未持股的员工.....	143
心理测试 5-1: 需要调查问卷.....	143
管理游戏 5-1: 糖豆.....	146
录像教学 5-1: 企业经营者年薪制.....	147
第六章 群体心理与行为.....	149
第一节 群体基本概念.....	149
第二节 群体动力.....	160
第三节 团队建设.....	167
心理测试 6-1: 贝尔宾团队角色问卷调查表.....	173
管理游戏 6-1: 解手链.....	179
管理游戏 6-2: 创造性活动.....	180
管理游戏 6-3: 同心协力.....	180
录像教学 6-1: 三个和尚的故事.....	181
录像教学 6-2: 贝尔宾团队角色.....	182
第七章 管理沟通.....	183
第一节 组织沟通原理.....	183
第二节 群体决策.....	196
第三节 改善管理沟通.....	204
案例分析 7-1: 广州某跨国石油公司裁员.....	219
心理测试 7-1: 倾听商数测验.....	220

心理测试 7-2: 冲突管理风格问卷.....	222
心理测试 7-3: TA 沟通分析.....	226
管理游戏 7-1: 阅读能力测试.....	230
管理游戏 7-2: 共享好主意.....	230
录像教学 7-1: 人际交流: 内部小道消息.....	231
录像教学 7-2: 相互作用分析.....	231
第八章 权力与政治.....	233
第一节 权力.....	233
第二节 政治.....	239
第三节 性骚扰.....	249
案例分析 8-1: 加拿大戴亚米公司.....	252
案例分析 8-2: 商业心理问题——不愉快的商业旅行.....	254
心理测试 8-1: 你在你的群体中有多少权力.....	255
心理测试 8-2: 公司权力阶梯游戏.....	257
第九章 领导理论.....	262
第一节 领导概述.....	262
第二节 领导特质理论.....	268
第三节 领导行为理论.....	273
第四节 领导的权变理论.....	277
第五节 领导理论的新进展和应用.....	281
案例分析 9-1: 杰出的领导艺术家: 杰克·韦尔奇.....	286
心理测试 9-1: “最不愿与之共事的同事”(LPC)分级表.....	289
心理测试 9-2: 管理风格调查表.....	290
心理测试 9-3: 领导维度工具.....	292
管理游戏 9-1: 设身处地.....	293
管理游戏 9-2: 打造领袖.....	293
录像教学 9-1: 杰克·韦尔奇: 领导的典范.....	294
第十章 组织文化.....	297
第一节 组织文化概述.....	297
第二节 组织文化的作用.....	306

第三节 塑造完善的组织文化.....	309
案例分析 10-1: 公司合并——管理权威也难办.....	318
心理测试 10-1: 公司文化偏好量表.....	319
心理测试 10-2: 组织文化调查表.....	320
管理游戏 10-1: 巨人脚步.....	323
第十一章 组织变革与发展.....	324
第一节 组织变革.....	324
第二节 组织发展.....	336
案例分析 11-1: 美国 AT&T 公司组织管理经营战略.....	340
案例分析 11-2: 韦尔奇——让通用电气在变革中成长.....	342
案例分析 11-3: 天津“狗不理”磨刀霍霍向“牛羊”.....	347
心理测试 11-1: 变革容忍度量表.....	348
心理测试 11-2: 组织变革阻力问卷.....	349
管理游戏 11-1: 变化.....	350
录像教学 11-1: 企业变革与文化.....	351
第十二章 健康与安全.....	352
第一节 员工的心理健康及维护.....	352
第二节 心理咨询和员工帮助计划.....	365
第三节 员工安全心理.....	374
案例分析 12-1: 台积电员工帮助计划.....	382
心理测试 12-1: 应对幽默量表.....	385
心理测试 12-2: 时间压力量表.....	386
管理游戏 12-1: 人类工程.....	387
管理游戏 12-2: 把紧张吹跑.....	388

第一章 组织行为学概述



组织行为学的发展有近百年的历史，可以追溯到早期的工业心理学。人际关系理论及行为科学的发展极大地促进了组织行为学的形成。从 20 世纪 60 年代作为独立的学科，到 80 年代分化为宏观组织行为学和微观组织行为学，至今其重点关注的问题既有一贯的核心问题，也有一些热点问题。从 20 世纪 70 年代末期到现在，组织行为学在中国得到了一定程度的发展，但与西方发达国家特别是美国的研究水平相比仍存在较大的差距。组织行为学与管理心理学既有联系，又有区别。对组织行为学的教学、科研和运用，我们必须掌握其基本的研究方法和模型。

第一节 组织行为学的发展

近几年许多北美的组织行为学家把自 20 世纪初以来组织行为学的发展划分为三个阶段：以泰勒为代表的经典科学管理理论阶段（1900—1927 年）；以霍桑实验开始的人际关系理论以及后来的 X 理论—Y 理论阶段（1927—1965 年）；以权变态度和方法来看待人及其组织行为的现阶段（1965—现在）。

一、组织行为学的早期研究

组织行为学得以发展的一个重要原因是为劳资关系矛盾斗争寻求解决办法的结果。成本最小化、利润最大化是资方的目标，而改善工作条件以及提高福利待遇是劳方的要求。资方追求效益，劳方期待公平，满足生活和人性方面的需求。劳资矛盾的加剧，比如，引发的大规模罢工、关闭工厂等，会使得劳资双方两败俱伤。在资本主义发展的早期特别是资本的原始积累阶段，劳资矛盾非常突出。

“科学管理”之父泰勒（Frederick Winslow Taylor, 1856—1915）认为，劳资双方不应为争夺少得可怜的一小块利益而喋喋不休，而应设法提高生产效率，进而提高产出和利润，提高工资和改善条件。只有这样，大家的日子才好过，双方也由过去的心

理对抗变为心理协同。泰勒运用“时间—动作分析”的方法进行了大量的试验，提出了“劳动定额”、“工时定额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列科学管理制度和方法（Taylor, 1964），在很大程度上调动了工人的积极性，提高了生产效率。

雨果·芒斯特伯格（Hugo Munsterberg, 1863—1916）被人们称之为“工业心理学之父”，首次在英国伦敦出版的具有里程碑意义的名为《心理学和工业效率》（Munsterberg, 1913）一书中，芒斯特伯格明确提出，他的目标在于去发现：（1）寻求如何使人们的智能与其所从事的工作最适合；（2）在什么样的心理条件下，才能从每个人的工作中获得最大和最令人满意的产出；（3）企业如何去影响工人，以便从他们那里获得最好的结果。

芒斯特伯格的著作，又得到莉莲·吉尔布里斯（Lillian Moller Gilbreth, 1878—1972）创新思想的补充。在1914年出版的《管理心理学》（Gilbert, 1980）一书中，吉尔布里斯就想把早期的心理学概念应用到科学管理实践中去。她关心工作中人的因素。她强调，在应用科学管理原理时，必须首先看到工人，并且要了解他们的个性和需要。工人很多的不满，并不是因为工作的单调，而是因为管理人员对工人的关心不够。她首次提出“管理心理学”的概念，力图把早期心理学的概念应用到管理实践中去，但在当时并未引起人们足够的重视。

把心理学应用到管理方面的另一位重要的早期行为科学家是沃尔特·迪尔·斯科特（Walter Dill Scott, 1869—1955），他于1900年获得了心理学博士学位，写过许多关于把心理学概念应用于广告和市场销售方面的书（Scott, 1908），还写了一些关于有效地选拔人才等人事管理实务方面的著作（Scott, 1961）。

从20世纪20年代起，人们开始逐步认识到心理学在研究工作环境中越来越重要，工业心理学开始兴起。

二、霍桑实验的影响

1927—1932年在西方电气公司的霍桑工厂从事著名试验的埃尔顿·梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）、罗特利斯伯格（F.J.Roethlisberger, 1898—1974）和其他一些人对组织行为学的发展具有巨大影响。早在1924—1927年间，美国国家研究委员会与西方电气公司合作开展一项研究，以确定照明和其他条件对工人和生产率的影响。他们发现，对试验小组的照明，无论是增强还是减弱，生产率都有提高。在研究人员打算宣布整个试验失败之际，哈佛大学的埃尔顿·梅奥却看出某些不寻常的东西，便和罗特利斯伯格以及其他一些人继续进行研究。改变试验小组照明度，改善休息时间，缩短工作日和变换有鼓励性的工资制度，似乎都不能解释生产率变化的原因。于是梅奥

和他的研究人员做出结论，必定有其他因素在起作用。他们认为，生产率的提高是由一些社会因素在起作用，如士气、劳动集体成员之间满意的相互关系（一种归属感）以及有效的管理。这一类的管理工作，要求了解人的行为，特别是集体行为，并且通过这样一些个人之间的处事方法，如激励、劝导、领导和信息交流等方式开展管理工作。上述试验小组所出现的现象，基本上是由于受人“注意了”而引起的，这通称为“霍桑效应”（Mayo, 1960; Roethlisberger, 1941; Roethlisberger & Dickson, 1966）。

霍桑实验及早期人际关系学家提出了许多关于组织中人的行为的概念，其中引人注目之处包括：（1）企业组织不仅是一个技术—经济系统，而且是个社会系统；（2）个体不仅受经济奖励的激励，而且受各种不同的社会和心理的影响；（3）企业中存在着“非正式组织”；（4）强调“民主”而不是“独裁”的领导模式；（5）强调参与管理，重视在组织等级中各层次之间建立有效的沟通渠道；（6）管理者不仅需要有效的技术才能，而且需要有效的社会才能；（7）组织成员都可以通过满足某种社会—心理需要来调动工作的积极性。



小资料：霍桑实验中的电话线圈装配工试验

这是霍桑实验中最主要的一项。为了研究非正式组织的行为、规范及其奖惩对工人生产率的影响而设计出来的一组试验，于1931年11月到1932年5月间进行。这次实验选了14名男工在一间单独的观察室中进行。通过实验，研究者注意到的第一件事是，工人们对于“合理的日工作量”有明确的概念。而他们认为的“合理的日工作量”低于企业管理当局拟定的产量标准。工人们估计，如果他们的产量超过了那个非正式的定额，工资率就会降低，或者产量定额就会提高；如果他们的产量低于那个非正式定额，又会引起企业管理当局的不满，所以他们就制定了这个非正式的定额，并运用群体的压力使每个工人遵循这个定额。对电话线圈装配工中社会关系分析的结果表明，在组织中存在着两个非正式群体。在非正式群体中有这样几条不成文的纪律：你不应该干活过多；你不应该干活过少；你不应该向监工报告任何有损于同伴的事；你不应该对同伴保持疏远的态度或者好管闲事。

梅奥等人提出的“人际关系理论”（Human Relations Theory）闻名于世，成为行为科学研究的先声。从此，更多的管理学者、专家关注并致力于对人的行为的研究，自然科学和社会科学方面不断取得的成果又促进了对该问题的研究进程，从而导致行为科学这一新兴学科在20世纪40年代末50年代初正式形成。1949年在美国芝加哥大学召开的一次跨学科的讨论会上，提出了“行为科学”的概念。1953年美国福特基金会邀请一些大学的著名学者研讨后，正式把这门综合性极强的学科定名为“行为科学”