



教育部高等学校管理科学与工程类学科专业
教学指导委员会推荐教材

组织行为学

Organizational Behavior

相里六续 主编



教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会推荐教材

组 织 行 为 学

主 编 相里六续

副主编 孙福滨 曹瑄伟 郎淳刚

参 编 吕春晓 李福荔 王艳迎 刘 敏



机械工业出版社

本书是根据国家教育部工商管理教学指导委员会《工商管理专业培养方案》要求编写的。作为工商管理的核心课程,组织行为学是一门致力于探索如何提升组织绩效、最终提高组织适应环境的能力、推动组织发展的科学。本书的主要内容涵盖了组织概论、个体行为、群体行为和组织行为四个部分,具体包括导论、个体心理与行为分析、激励、群体属性与行为、群体决策、群体中的领导、权力与政治、沟通、组织设计、组织文化、组织伦理与道德、组织变革与组织发展、管理情景案例,共13章内容。

在本书的策划和编写过程中,坚持系统性和应用性相结合的原则,突出简洁性、易读性、实践性的基本特色。为便于教师组织教学活动和学生阅读,在保证管理理论的体系完整的同时,从学生的管理思维、管理人格和管理技能的培养入手,强调以问题为导向的管理教学理念,每章都以开篇案例和问题为引导,然后进入理论体系;每章后的思考题能引导学生更深入地理解和掌握理论知识、关注管理实践,目的在于实现管理理论与管理实践的结合,从而快速提升学生的管理意识和技能。本书可作为高等院校管理类专业的基础教材,也可以作为非管理类专业以及管理者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/相里六续主编. —北京:机械工业出版社, 2014. 4
教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会推荐教材
ISBN 978-7-111-45853-1

I. ①组… II. ①相… III. ①组织行为学—高等学校—教材 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第027919号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 何洋 卢若薇

版式设计:常天培 责任校对:王欣

封面设计:张静 责任印制:李洋

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014年4月第1版第1次印刷

184mm×260mm·16.75印张·406千字

标准书号:ISBN 978-7-111-45853-1

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

序

当前,我国已成为全球第二大经济体,且经济仍维持着较高的增速。如何在发展经济的同时,建设资源节约型、环境友好型的和谐社会;如何从资源消耗型、劳动密集型的粗放发展模式,转变为“科技进步,劳动者素质提高,管理创新”型的低成本、高效率、高质量、注重环保的精益发展模式,就成为摆在我们面前的一个亟待解决的课题。应用现代科学方法与科技成就来阐明和揭示管理活动的规律,以提高管理的效率为特征的管理科学与工程类学科,无疑是破解这个难题的一个重要手段和工具。因此,尽快培养一大批精于管理科学与工程理论和方法,并能将其灵活运用于实践的高层次人才,就显得尤为迫切。

为了提升人才育成质量,近年来教育部等相关部委出台了一系列指导意见,如《高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》等,以此来进一步深化高等学校的教学改革,提高人才培养的能力和水平,更好地满足经济社会发展对高素质创新型人才的需要。教育部高等学校管理科学与工程类专业教学指导委员会(以下简称教指委)也积极采取措施,组织专家编写出版了“工业工程”“工程管理”“信息管理与信息系统”“管理科学与工程”等专业的系列教材,如由机械工业出版社出版的“21世纪工业工程专业规划教材”就是其中的成功典范。这些教材的出版,初步满足了高等学校管理科学与工程学科教学的需要。

但是,随着我国国民经济的高速发展和国际地位的不断提高,国家和社会对管理学科的发展提出了更高的要求,对相关人才的需求也越来越广泛。在此背景下,教指委在深入调研的基础上,决定全面、系统、高质量地建设一批适合高等学校本科教学要求和教学改革方向的管理科学与工程类学科系列教材,以推动管理科学与工程类学科教学和教材建设工作的健康、有序发展。为此,在“十一五”后期,教指委联合机械工业出版社采用招标的方式开展了面向全国的优秀教材遴选工作,先后共收到投标立项申请书300多份,经教指委组织专家严格评审、筛选,有60余部教材纳入了规划(其中,有20多种教材是国家级或省级精品课配套教材)。2010年1月9日,“全国高等学校管理科学与工程类学科系列规划教材启动会”在北京召开,来自全国50多所著名大学和普通院校的80多名专家学者参加了会议,并对该套教材的定位、特色、出版进度等进行了深入、细致的分析、研讨和规划。

本套教材在充分吸收先前教材成果的基础上,坚持全面、系统、高质量的建设原则,从完善学科体系的高度出发,进行了全方位的规划,既包括学科核心课、专业主干课教材,也涵盖了特色专业课教材,以及主干课程案例教材等。同时,为了保证整套教材的规范性、系统性、原创性和实用性,还从结构、内容等方面详细制定了本套教材的“编写指引”,如在内容组织上,要求工具、手段、方法明确,定量分析清楚,适当增加文献综述、趋势展望,以及实用性、可操作性强的案例等内容。此外,为了方便教学,每本教材都配有CAI课件,

教育部高等学校管理科学与工程类学科专业
教学指导委员会推荐教材

编 审 委 员 会

主 任：齐二石

委 员（按拼音排序）：

陈友玲 程 光 池仁勇 戴庆辉 邓修权 丁荣贵 杜 纲 方庆琯
冯海旗 甘卫华 高举红 顾 问 郭 伏 韩同银 何 桢 洪 军
侯云先 胡奇英 贾铁军 蒋祖华 雷家骥 雷 明 李 华 刘炳辉
刘正刚 鲁建厦 吕建军 罗 党 马寿峰 马义中 马志强 梅 强
宁 凌 戚安邦 綦振平 邱菀华 沈 江 宋明顺 宋 伟 宋宇辰
苏 秦 孙明波 唐楚生 田 军 王长峰 王 成 王福林 王建民
王金凤 王雷震 王 谦 王淑英 王 旭 吴爱华 吴凤祥 相里六续
向 阳 肖 明 许映秋 薛恒新 杨 铭 余晓流 张勤生 张 新
赵喜仓 郑永前 周宏明 周 泓 周 宁 周跃进 朱永明

秘 书 长：王 媛

副秘书长：邓海平 张敬柱

并采用双色印刷。

本套教材的编写单位既包括了北京大学、清华大学、西安交通大学、天津大学、南开大学、北京航空航天大学、南京大学、上海交通大学、复旦大学等国内的重点大学，也吸纳了安徽工业大学、内蒙古科技大学、中国计量学院、石家庄铁道大学等普通高校；既保证了本套教材的较高的学术水平，也兼顾了普适性和代表性。这套教材以管理科学与工程类各专业本科生及研究生为主要读者对象，也可供相关企业从业人员学习参考。

尽管我们不遗余力，以满足时代和读者的需要为最高出发点和最终落脚点，但可以肯定的是，本套教材仍会存在这样或那样不尽如人意之处，诚恳地希望读者和同行专家提出宝贵的意见，给予批评指正。在此，我谨代表教指委、出版者和各位作者表示衷心的感谢！

齐二石

教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会主任
于天津

前言

相对于自然界存在的组织，人造的社会组织（比如企业）是虚拟的，故难于认知并把握，此其一；其二，这种组织是由人所构成的，人及人的集合所发挥出来的主观能动性导致并决定了组织的不确定性；其三，组织所处的环境是复杂而多变的，组织要赢得生存就必须适应这种不确定的环境，以不确定应对不确定，使得组织（尤其是企业组织）变得更加不确定。人的不确定性加之环境的不确定性造就了一个不确定的组织，因此，透视一个企业组织生存及发展的演变轨迹、以正确把握组织的基本规律、最终指导组织健康成长就显得更加困难。

管理科学应组织发展的需要而生，承担起研究探索特定环境下组织发展规律的使命，所面临的挑战是前所未有的。经历了一百余年的发展，形成了“管理理论的丛林”，但管理科学的各种流派不约而同都在从各自的视角寻求解释这一特殊而复杂的组织现象。美国《管理百科全书》（1882年版）对行为科学的定义是：“行为科学是包括一切研究自然和社会环境中人类（和较低等动物）行为的科学，它和其他自然科学一样采用实验和观察的方法。公认的行为科学包括心理学、社会学、社会人类学，以及其他科学中观点与方法和这些科学相仿的学科。”组织行为学是行为科学的具体应用，组织行为学系统地研究一个组织中所有成员的行为，以及成员个体、群体、组织及组织与外部环境相互关系的行为。

编者长期从事“组织行为学”的教学工作，在教学实践中始终难以找到一本立足于管理实际的应用性强的教材，既有的教材存在理论体系太过庞杂、缺乏恰当的案例及问题引导、可读性不强等问题，教材对于专业及课程培养目标的实现缺乏有效支撑。因此，编写一本对教学能够起到指导与规范作用的教材，就成为一直以来的想法。

本书根据国家教育部工商管理教学指导委员会《工商管理专业培养方案》要求编写。作为工商管理的核心课程，本书致力于帮助学生建立正确的组织思维，探索如何有效提升个体、群体和组织绩效，最终提高组织适应环境的能力、推动组织发展。其主要内容涵盖了组织概论、个体行为、群体行为和组织行为四个部分，具体包括导论、个体心理与行为分析、激励、群体属性与行为、群体决策、群体中的领导、权力与政治、沟通、组织设计、组织文化、组织伦理与道德、组织变革与组织发展、管理情景案例，共计十三章内容。

全书由相里六续负责策划、组织、统稿，孙福滨负责前七章的审稿和校对，郎淳刚负责后六章的审稿和校对。相里六续负责第1章、第3章、第4章、第6章、第13章的编写；孙福滨负责第2章、第8章的编写；王艳迎承担第5章的编写；刘敏负责第7章的编写；郎淳刚负责第9章的编写；曹瑄伟负责第10章的编写；吕春晓负责第11章的编写；李福荔负责第12章的编写；研究生龚学敏、钱传海、徐杨雪、曹莉莎在案例的收集改编上做了大量

的工作。在此对参与教材编写工作的所有人员表示感谢。

本书吸收了国内外诸多的研究成果，参考了近些年出版的许多优秀教材，在此一并感谢前人所作的贡献。由于编者能力有限，虽尽了最大努力，但书中难免有疏漏之处，敬请同行批评指正。

目 录

序

前言

第1章 导论	1
1.1 组织与组织行为学	1
1.1.1 组织的定义	2
1.1.2 组织的性质	3
1.1.3 组织与组织环境	4
1.1.4 组织的管理	5
思考题	6
1.2 组织行为学的概念与学科性质	6
1.2.1 组织行为学的概念	6
1.2.2 组织行为学的性质与特点	7
1.2.3 研究和应用组织行为学的意义与作用	8
思考题	9
1.3 组织行为学的产生与发展	10
1.3.1 管理科学的发展与组织行为学的产生	10
1.3.2 组织行为学形成的理论基础	11
1.3.3 组织行为学与管理心理学的关系	12
1.3.4 组织行为学是行为科学的新发展	13
1.3.5 和谐理论	13
思考题	14
1.4 组织行为学的研究方法	14
1.4.1 科学的研究方法应遵循的基本原则	14
1.4.2 组织行为学常用的研究方法	15
思考题	17
第2章 个体心理与行为分析	18
2.1 管理工作中人的因素	19
思考题	20
2.2 人性假设	20
2.2.1 “经济人”假设	21
2.2.2 “社会人”假设	22

2.2.3 “自我实现人”假设	23
2.2.4 “复杂人”假设	24
2.2.5 Z理论	25
2.2.6 我国的人性分析	26
思考题	27
2.3 个体心理现象与个体行为分析	27
2.3.1 个体心理现象	27
2.3.2 个体行为分析	30
思考题	31
2.4 个性与行为	31
2.4.1 个性的内涵及特征	32
2.4.2 个性的基本理论	34
2.4.3 个性差异的测量和应用	40
思考题	43
2.5 知觉与行为	43
2.5.1 知觉与管理	43
2.5.2 感觉与知觉	44
2.5.3 影响知觉准确性的因素	45
2.5.4 社会知觉	46
2.5.5 社会知觉偏差	47
2.5.6 归因理论	48
思考题	50
2.6 学习与学习理论	50
2.6.1 学习的含义	50
2.6.2 学习理论	50
2.6.3 学习理论在组织管理中的应用	54
思考题	55
2.7 价值观、态度与行为	56
2.7.1 价值观	56
2.7.2 态度的内涵和意义	60
思考题	70
2.8 情绪与管理	70
2.8.1 情绪概述	70
2.8.2 情绪状态类型	70
2.8.3 情绪智力	72
2.8.4 情绪差异	72
2.8.5 情绪在组织管理中的应用	73
思考题	73

第3章 激励	74
3.1 激励与激励机制	75
3.1.1 激励的含义	75
3.1.2 需要—动机—行为模式	75
思考题	76
3.2 内容型激励理论	76
3.2.1 需要层次理论	76
3.2.2 双因素理论	77
3.2.3 三种需要理论	78
思考题	79
3.3 过程型激励理论	79
3.3.1 期望理论	79
3.3.2 公平理论	80
思考题	80
3.4 行为改造型激励理论	81
3.4.1 强化理论	81
3.4.2 挫折理论	82
思考题	83
3.5 激励技巧	83
3.5.1 激发人们积极性的管理技巧	83
3.5.2 可考虑的奖励及表扬方法	84
思考题	84
第4章 群体属性与行为	85
4.1 群体特征	86
4.1.1 群体的含义与功能	86
4.1.2 群体的分类与发展阶段	88
4.1.3 群体行为的特征	90
思考题	92
4.2 群体行为绩效的影响因素	93
4.2.1 群体的外部环境条件	93
4.2.2 群体的内部资源条件	94
4.2.3 群体互动过程与群体任务	96
思考题	97
4.3 群体中的人际关系	97
4.3.1 群体中人际关系的建立	97
4.3.2 影响人际关系的因素	98
4.3.3 群体中人际关系的类型	99
4.3.4 人际关系的测量	100
4.3.5 如何处理群体中的人际关系	100

思考题	101
4.4 群体冲突	101
4.4.1 关于冲突的几种观点	102
4.4.2 功能正常型冲突与功能失调型冲突的区别与作用	102
4.4.3 冲突的来源与分类	103
4.4.4 冲突的层次	104
4.4.5 冲突管理的一般策略	105
思考题	106
第5章 群体决策	107
5.1 决策及其过程	108
5.1.1 决策的基本概念	108
5.1.2 决策是复杂的思维过程	109
思考题	109
5.2 群体决策及其优缺点	109
5.2.1 群体决策的优点	110
5.2.2 群体决策的缺点	111
5.2.3 群体决策中的特殊现象	112
思考题	113
5.3 群体决策的方法	113
5.3.1 经验判断法	113
5.3.2 数学分析法	114
5.3.3 调查研究法	114
5.3.4 头脑风暴法	114
5.3.5 德尔菲法	115
5.3.6 名义群体法	116
5.3.7 阶梯法	117
5.3.8 其他方法	117
思考题	118
5.4 群体决策中的心理冲突与解决方法	118
5.4.1 群体心理对个体的影响	118
5.4.2 群体冲突及其原因	120
5.4.3 群体冲突的影响	122
5.4.4 冲突的解决与利用	124
思考题	126
第6章 群体中的领导	127
6.1 领导及领导者	127
6.1.1 领导的概念及本质	127
6.1.2 领导的职能	128
6.1.3 领导与管理的异同	130

6.1.4 领导者的素质条件	130
思考题	132
6.2 领导效能	132
6.2.1 领导的艺术	132
6.2.2 有效领导的原则	133
6.2.3 领导的影响力分析	133
6.2.4 影响力的心理分析	134
思考题	135
6.3 领导科学理论	135
6.3.1 品质理论	135
6.3.2 领导行为理论	136
6.3.3 情景理论	138
6.3.4 最新的领导理论	139
思考题	139
第7章 权力与政治	140
7.1 权力	141
7.1.1 权力的概念	141
7.1.2 权力的种类	141
思考题	144
7.2 政治	144
7.2.1 树立能得到他人认可的形象	144
7.2.2 建立正式联盟	145
7.2.3 寻找替罪羊	145
7.2.4 权力与政治的关系	146
思考题	146
7.3 产生政治行为的因素	146
7.3.1 人格特征	146
7.3.2 组织当中的政治行为	147
思考题	148
第8章 沟通	149
8.1 沟通的原理	150
8.1.1 沟通的定义	150
8.1.2 沟通的过程及路径	150
8.1.3 沟通的作用	151
8.1.4 沟通的目的	152
思考题	152
8.2 沟通的类型	152
8.2.1 正式沟通与非正式沟通	152
8.2.2 语言沟通与非语言沟通	154

8.2.3 沟通的方向	156
8.2.4 双向沟通和单向沟通	157
思考题	158
8.3 沟通的障碍及改善对策	158
8.3.1 沟通的障碍	158
8.3.2 沟通的改善对策	159
思考题	160
8.4 沟通面临的问题	160
8.4.1 提高沟通效率	160
8.4.2 沟通技术	161
8.4.3 沟通中的国际化问题	161
8.4.4 沟通中的道德问题	162
思考题	162
第9章 组织设计	163
9.1 组织战略与流程	164
9.1.1 组织战略概述	164
9.1.2 组织战略的层次和管理过程	166
9.1.3 组织流程	167
思考题	169
9.2 组织结构设计	169
9.2.1 组织结构设计的基本定义	169
9.2.2 组织结构设计程序	169
9.2.3 组织结构的基本类型	169
思考题	172
9.3 工作设计	172
9.3.1 工作设计概述	172
9.3.2 工作设计的主要方法	173
9.3.3 工作设计应注意的问题	175
思考题	175
9.4 工作分析与职务设计	175
9.4.1 工作分析概述	175
9.4.2 工作分析的主要内容	176
9.4.3 工作分析的组织和实施	177
9.4.4 工作分析的基本方法和工具	180
9.4.5 工作分析与设计的现状及问题	182
思考题	183
9.5 人力资源规划及配置	183
9.5.1 人力资源规划	183
9.5.2 人力资源配置	184

思考题	186
第 10 章 组织文化	187
10.1 组织文化的内涵与功能	188
10.1.1 组织文化的内涵	188
10.1.2 组织文化的功能	189
10.1.3 组织文化与组织绩效	190
思考题	191
10.2 组织文化与组织文化设计	191
10.2.1 组织文化的影响因素	191
10.2.2 中华传统文化与现代组织文化	192
10.2.3 组织文化设计	193
思考题	194
10.3 组织跨文化管理问题	194
10.3.1 组织中文化差异的来源	194
10.3.2 组织中的跨文化管理	196
思考题	197
第 11 章 组织伦理与道德	198
11.1 组织伦理	199
11.1.1 组织伦理概述	199
11.1.2 组织伦理氛围	202
11.1.3 组织伦理与责任	205
11.1.4 组织伦理与组织道德	207
思考题	207
11.2 组织伦理的基本内容	208
11.2.1 组织伦理氛围的现状	208
11.2.2 组织伦理的培育与激励	208
11.2.3 组织伦理与组织行为控制	210
思考题	210
11.3 组织伦理与非营利组织	211
11.3.1 非营利组织的伦理属性	211
11.3.2 非营利组织的伦理行为	213
思考题	213
第 12 章 组织变革与组织发展	214
12.1 组织变革	215
12.1.1 组织变革概述	215
12.1.2 组织变革的模式和方法	220
12.1.3 当今组织变革面临的新问题	221
思考题	227
12.2 组织发展	227

12.2.1 组织发展的含义、特点和目标	227
12.2.2 组织发展的干预和效果	228
12.2.3 组织发展的趋势	231
思考题	232
第13章 情景案例	233
13.1 拿什么管理你, 我的“80后”“90后”员工?	233
思考题	234
13.2 王厂长的困扰	234
思考题	235
13.3 是否应“按规矩办事”?	235
思考题	236
13.4 进退两难的生产经理	236
思考题	237
13.5 新官上任	237
思考题	238
13.6 职场“站队”	238
思考题	239
13.7 一起做游戏	239
思考题	241
13.8 某建筑公司的组织结构	241
思考题	242
13.9 《弟子规》如何走进企业?	242
思考题	243
13.10 “灰色收入”怎么办?	243
思考题	243
13.11 要不要绩效考核?	244
思考题	245
13.12 “一朝天子一朝文化”	245
思考题	246
参考文献	247

第1章

导论

【本章学习目标】

本章介绍了组织、组织行为学的基本概念。通过本章可以了解到：

1. 组织行为学的研究发展历史及其理论基础。
2. 组织行为学与其相邻学科的关系。
3. 研究组织行为学的意义与作用。

【开篇案例】

王安公司衰败的原因分析

曾经辉煌一时的王安公司于1999年5月被荷兰一家公司正式收购。王安公司的衰败主要归因于没能有效把握机会与适应环境的剧烈变化。1986年，王安公司以年销售额30亿美元名列当年《幸福》杂志500家大公司的第146位。然而，三年后，公司的销售额为19亿美元，亏损3.75亿美元，公司被迫申请破产保护。

王安公司销售额下降的初始原因是没有适应消费者需求的变化。20世纪80年代后期开始，个人计算机逐渐成为主流产品，而王安公司销售的大部分产品还是价格昂贵的中型机、小型机和功能单一的打字机。面对计算机行业的新动向，王安公司的管理层没有能够意识到变革的必要性与紧迫性，这直接导致公司陷入了经营困境。

讨论题：

王安公司的问题出在哪儿？

1.1 组织与组织行为学

实际中的组织形形色色，如医院、学校、企业、警察局、政府、慈善机构等，它们的目的和生活方式多种多样，不同的人对它们的认识也有差别。有人认为：“组织是追求一定目标的社会实体——组织的存在是为了实现一定的目标，而组织成员的行为是对这些目标理性的追求。”也有人认为：“组织是一个开放的系统——是依托环境而求生存的‘输入—产出’转换系统。”依照强调组织内部制度建设的观点：“组织是契约的集合体，它由许多成文、不成文的契约构成，组织成员根据契约的规定进行工作，获得相应的报酬”。而强调组织内权力平衡的论点则认为：“组织是各种权力的集合体，它是由各种权力集团组合而成的，各集团为满足自身的利益和要求，力图控制或影响组织对各种资源的分配。”如此等等，莫衷一是。为了方便讨论，本书在兼顾有关观点的基础上，就组织的概念和一些共性的内容作出界定，并以此形成进一步讨论的基点。