

商学院
文库



组织行为学

邹宜民 著

南京大学出版社

C936
Z972

华北水利水电学院图书馆



209610893

C936

Z972

商学院
文库

创建世界高水平大学教材

组织行为学

邹宜民 著



南京大学出版社

961089-93

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/邹宜民著. —南京:南京大学出版社,
2004.1

(商学院文库)

ISBN 7-305-04177-7

I.组… II.邹… III.组织行为学 IV.C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第106299号

丛 书 名 商学院文库

书 名 组织行为学

著 者 邹宜民

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路22号 邮编 210093

电 话 025-83596923 025-83592317 传真 025-83328362

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

电子邮件 nupress1@public1.ptt.js.cn

经 销 全国各地新华书店

印 刷 江苏新华印刷厂

开 本 787×960 1/16 印张 23.25 字数 443千

版 次 2004年1月第1版 2004年10月第2次印刷

印 数 3001-6000

ISBN 7-305-04177-7/D·482

定 价 36.00元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

《商学院文库》编委会

主任委员 洪银兴 赵曙明

副主任委员 刘厚俊 任天石

委 员 (按姓氏笔画排序)

刘志彪 刘厚俊 任天石

陈传明 杨雄胜 张二震

沈坤荣 范从来 茅 宁

洪银兴 赵曙明 裴 平

前言

研究行为的科学在当代是颇受青睐的学科,很具有渗透性。一个标志性的事件是,2002年的诺贝尔经济学奖竟然授给两位研究行为经济学和实验经济学的学者。当代主流经济学的理论基础建立在“理性人”之上,尽管这个“理性”已经修正为“有限”的。但肯定的是,主流经济学中没有“非理性”的、但活生生的行为的空间。这一大奖的颁发将对经济学的发展产生怎样的影响,还难以预料。有经济学家出来说,这并不代表经济学发展的方向,不要跟风。但也有经济学家为此感到很兴奋,惊讶于“诺贝尔经济学会的学术远见”。^①

不过,近10年来在我们的生活与工作中,行为的科学确实与我们关系日深。心理咨询、心理测验,早已进入大学校园;心理测验在人才市场中的应用也已经被大家接受。在管理学中,心理学已经被作为现代管理学的三个理论基础之一;组织行为学、人力资源管理也被列为我国MBA专业的核心课程。在今天的企业,务实的经营者们已不满足用技术、市场营销、理财等知识来开发人才,学习型组织、甚至费用不低的“拓展训练”也常见在企业培训计划之内。种种迹象显示,诺贝尔经济学奖授予行为经济学并非不可思议的事件。

老子曰:“知人者智,自知者明。”研究行为的学问是“明智”的学问。研究行为的科学包括心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学等,实际上都是“研究生命”的科学,其本质是出于对生命的关注,对人的本质的好奇心。人们通常功利心重于好奇心,但是研究行为的学问有实实在

^① 汪丁丁,“当代经济学行为学转向——评2002年诺贝尔经济学奖”,载于《财经杂志》2003年第7期,第22页。

在的功能性,它是高质量的生活的需要。物质生活丰裕后,人们不但关心身体健康,也关心精神健康。而在企业管理中应用这些知识,已经是为创利服务的活动了。

行为科学这个词现在已经不大用了。这曾是一门独立的学科,它从人际关系学说发展而来,于 1949 年在美国芝加哥大学正式采用此名。20 世纪 80 年代,行为科学在我国管理学科中也曾占有一席之地,但后来似乎自然消亡了。察其缘故,可能是因为该学科范围过于狭窄,给人的感觉好像这个学科将企业的目的抛在一边来讨论个人的需要和人性问题,加上当时我国从事行为科学教学科研的人差不多完全缺乏心理学、社会学的基础,难以向该学科的纵深探讨。

与此同时,组织行为学悄悄渗透了进来。组织行为学是在 20 世纪 60 年代末形成的。作为一门边缘学科,它跨心理学、社会学、社会心理学、政治学、管理学等,虽然有可能冒边界及内涵不清的风险,但较广阔的基础有助于新学科向纵深发展。由于组织行为学将微观组织行为与宏观组织行为整合为一体,立足于组织目的来考察个体行为与群体行为,因此,它最终取代了行为科学的地位,在管理科学中建立一个重镇。与其他的管理学科一样,组织行为学也是在美国发展起来的。除了其他原因之外,还有一个强有力的因素是:在美国拥有博士学位的人当中有 1/6 是心理学博士,而且美国拥有全世界最多的心理学家。到 80 年代,组织行为学已经发展为由个体行为、群体行为和宏观组织行为三部分组成的成熟的学科。

作为管理学科中的分支,组织行为学是一门主要研究管理者“怎么做”的学科,它不像其他大多数的管理学科是研究“做什么”的学科。一般说,人们认识“怎么做”比认识“做什么”要迟,因为“做”的实践多了以后才可能关注研究“怎么做”。另一方面,不同文化对“做什么”和“怎么做”的关注有区别。有的文化中,不但注意做什么,也注意怎么做;而有的文化中,较注意做什么,不太注意怎么做。中国的传统文化大约是属于后者,例如中国的管理者对“管理就是决策”这句名言非常欣赏,对自己的决断能力也相当自许;但他们对过程的兴趣不大,比如沟通能力就

明显地比欧美同行低。

但是,不注重“怎么做”的管理只是粗放的管理。组织行为学对培养我国新型的管理者具有很大价值。近年来,翻译过来的组织行为学教材已属不少。但是,能够结合我国管理实际、以我国管理者或未来管理者为对象的教材却甚少。本人多年从事组织行为学的教学,有感于此,不揣浅陋,编著此书。成书过程中,常感叹组织行为学体系博大,自己对这些学科研究不足。而且心理学、社会心理学和管理学均是当代发展迅速、内部流派繁多的学科,虽有心将最新成果更多反映,仍感挂一漏万,心有余而力不足。本人在书中也做了一些探索,希望得到同行的指正。

邹宜民

2003年8月

目 录

第一章 导 论

第一节 组织有效性的复杂性	1
第二节 组织行为与管理者	7
第三节 组织行为学的学科体系	14

■ 上篇 个体行为 ■

第二章 知觉与归因

第一节 知 觉	25
第二节 知觉偏差	31
第三节 归 因	34

第三章 个 性

第一节 个性的意义	40
第二节 个性与组织行为	48
第三节 个性测量	54

第四章 态 度

第一节 态度的功能	63
第二节 态度与行为	67
第三节 工作态度	74

第五章 激励

第一节 需求型激励理论	83
第二节 过程型激励理论	93
第三节 目标设置理论	99

第六章 强化与组织行为矫正

第一节 学习的类型	103
第二节 强化的类型	108
第三节 强化在管理激励中的应用	113

第七章 组织压力

第一节 压力的性质	125
第二节 压力形成过程	129
第三节 压力防范与管理	139

■ 中篇 群体行为 ■

第八章 群体的形成与发展

第一节 群体与群体行为	147
第二节 群体的特征	151
第三节 群体绩效	160

第九章 团队建设

第一节 团队的性质	167
第二节 工作团队建设的基础	172
第三节 工作团队的工作方式	180

第十章 组织中的权力

第一节 权力和影响力	191
------------------	-----

第二节 组织文化与影响力·····	198
-------------------	-----

第十一章 冲 突

第一节 冲突的性质·····	205
第二节 冲突管理·····	210
第三节 谈判技能·····	216

第十二章 领 导

第一节 领导者与管理者·····	221
第二节 早期领导理论·····	226
第三节 领导权变理论·····	232
第四节 领导理论的当代发展·····	240

第十三章 沟 通

第一节 沟通对组织的意义·····	251
第二节 人际沟通·····	259
第三节 组织中的沟通·····	266
第四节 有效沟通的障碍及其克服·····	272

■ 下篇 宏观组织行为 ■

第十四章 业务流程设计

第一节 流程的功能·····	281
第二节 流程管理在当代管理中的地位·····	289
第三节 流程再造·····	295

第十五章 组织结构设计

第一节 组织设计理论回顾·····	307
第二节 影响组织设计的要素·····	313
第三节 组织结构设计的方法·····	319

第十六章 组织变革与组织创新

第一节 组织变革的性质·····	333
第二节 管理变革·····	340
第三节 组织发展·····	350
参考文献·····	358

第一章 导论

第一节 组织有效性的复杂性

组织行为可以定义为是组织环境中的行为,而组织这个环境首先是组织设计的结果。因此,组织行为学是从组织理论发展出的一个管理学分支。研究组织理论的目的是为了寻找获得组织有效性的途径,组织行为学也以探索组织有效性为最终目标。管理原理告诉我们,组织的有效性或管理的有效性是效果与效率的统一。效果是指“做对的事情”,效率则是指“把事情做对或做好”。但是,人们的认同到此为止,因为要进一步问到这里“对”和“好”究竟何指时,人们的看法就会迅速分化开来。实际上,管理者能否和如何取得管理的有效性这一问题仍然是难于回答的。有效性的定义、其衡量标准、以及能指导管理研究和管理实践的有效性架构,将继续是需要我们探讨的课题。

一、组织有效性研究的回顾

对组织有效性进行的探索恐怕与有文字的历史一样悠久,对今天研究有直接影响的理论应当首推亚当·斯密,他在《国富论》中认为,通过高度的专业化可以极大地提高工效。20世纪是管理学得到长足发展的世纪,管理学者们提出众多的管理理论。从不同的管理理论中,我们可以看到,管理学家们是在如何苦苦地探索组织有效性的。

表 1-1 管理学历史上对组织有效性的研究^①

管理学概念	代表人物	基本理论	有效性因素
科学管理	泰罗(1911)	动作与时间研究,找出最有效的方法	最低成本,任务的专业化,尽量大的产量
管理原则	法约尔(1916~1925)	14条管理原则,用原则培训管理者	命令,公正,指挥链,分工,训练
人际关系	梅奥(1933)	心理因素,工作满意度,团队精神	关心工人的需求与满意
决策	西蒙(1947)	有限理性,目标最优化	目标的层次,有效利用资源
社会技术的	特里斯特和班弗(1951)	社会系统观点意味组织是开放系统	社会的和技术的要素之间的适应
行为的	麦格雷戈(1961)和里维特(1967)	个体的需求,参与管理的重要性	凝聚力,忠诚、承诺,以及雇员对管理的满意
战略管理	钱德勒(1962)	制定战略,以此建立结构	战略结构与环境变化相适应
权变理论	劳伦斯和洛奇(1967)	组织结构适应环境需要	整合化适应和差别化适应
质量	戴明(1951)和朱兰(1954)	培训和教育人们如何发现和排除缺陷,质量原则必须应用于企业一切领域	向员工灌输质量意识,关注顾客满意度
授权	无特定代表人物(1984)	给工人予他们工作的发言权和自主权	工人感到更多的责任,表现出更多创造性和满意度
绩效主导	彼得斯(1987)	对变革、顾客和社会支持更为敏感	合作的成员,变革导向的领导人,自我管理的单位,对市场创新的关注,偏平的结构
学习型组织	圣吉(1990)	学习能力是最大的竞争能力	团体学习,愿景,系统思维
核心竞争力	帕汉拉德和凯瑞哈默(1990)	核心能力使成功企业能够持久保持竞争优势	积累性知识、运行能力、制度能力、用户价值

虽然从表 1-1 我们可以发现,管理学家们关于组织有效性的见解差异很大,但我们大体可以将它们分为两类观点。

二、关于组织有效性的两种观点

1. 有效性的目标观点。以目标作为定义和衡量有效性的尺度,是应用最久也

^① John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Irwin McGraw-Hill, 1999, p.21.

是应用最广的方法。按照目标派观点,有效性程度就是目标得以实现的程度。在西方,有所谓的马基亚维里主义;在中国,俗语“不管白猫黑猫,捉到老鼠就是好猫”是对这种观点的最形象的概括。这种观点在当今实际管理工作中受到普遍欢迎。“目标管理(MBO)”是其代表。在目标管理中,管理者提前确定要下属完成的工作目标,定期地评价下属完成目标的情况。在确定目标的方法上,管理者采用不同的风格:有的管理者与下属通过共同讨论来确定其目标,并尝试达成协议;有的管理者则直接为下属安排目标而已。

这种以目标为导向的理论和实践具有简明易行的特点,但很明显,也具有以下困难:

(1) 对非生产型组织,目标的实现与否是不易度量的。例如,一家医院给自己确定的目标是:“以公平的收费向病人提供优质的服务。”可是,人们如何知道该医院是否达到其目标了?何为公平的收费?何为优质的服务?

(2) 一个组织有不只一个要达到的目标,而且完成其中一个目标往往要影响到其他目标的能力。例如,一家企业可能将利润最大化和生产现场绝对安全作为目标,而这是有冲突的两个目标。

(3) 让组织所有成员对组织的共同目标承担义务是有问题的。许多研究已经发现,让一个组织的管理者们在特定的目标上取得一致是很困难的。

(4) 有时即使提出的目标达到了,该组织仍然是无效的。例如,“减员增效”是许多企业提高效率的措施,对国内外的许多企业研究发现,减员后未能增效的案例颇多。

目标观点尽管有这些问题,但仍然对管理学和组织行为理论的发展以及管理实践有着十分有力的影响。但是,关键在于,说管理者应该完成组织的目标是容易的,而知道如何做则是困难的。

2. 有效性的系统理论观点。系统理论从内部与外部两个方面来看待组织行为。从内部来看,组织的成员必须要完成个人或团体的任务;从外部来看,一个组织必须与其他组织发生业务或交换关系。所有的组织都得从其所处的环境获得资源,同时,要提供环境需要的产品和服务。管理者必须同时承担组织内外部两方面的行为。这一复杂的过程可以用系统理论加以简化描述。

根据系统理论,组织是大量相互依赖的因素中的一个因素,投入和产出是组织的起点和终点。组织从大的系统(环境)中取得资源,对它们进行加工,转变成产出。系统理论也能用来解释个体行为和群体行为。个体行为的“投入”是产生于工作场所的“原因”,例如,它可能是上级发出的要下属完成某一任务的指示。接着,“投入”转化为下属用脑力和体力对某物某事的加工(或处理)的过程。最后的结果,当然可能会与管理者的指示相符,但也可能与其指示并不相符,这要取决于下

属的工作状态。同样,一个工作群体的的工人联合起来向上面提出抗议(“产出”),这可能是工人们感觉到管理部门不公正的工作安排(“投入”),以及该群体凝聚力较大(“加工”)所致。系统理论是理解和解释组织行为的理论基础。

以组织是处在更大系统中的一个系统而言,反馈是一个重要的概念。组织依赖于环境,不但因为需要从中取得投入,而且还依赖于组织的产出能否被环境接受,这是反馈效应。所以,组织发展意味着它能适应环境的需要,能据此作出调整。适应是通过信息渠道带来的,它使组织能认识到环境有哪些需要。对工商企业来说,市场研究是一种重要的反馈机制。其他的反馈形式有顾客投诉、员工建议,以及财务报表等。

简而言之,反馈是指反映了个体和群体的一个行为或一组行为后果的信息。对组织行为来说,反馈是一个非常关键的术语。

企业组织有两类重要的投入:人力资源和自然资源。人力资源投入组成企业中的成员,他们向企业贡献出自己的时间和精力,以此与工资及其他有形无形的报酬交换。自然资源组成了非人力的投入,并与人力资源结合产生出其他资源。一个企业只有在其产出能补偿其投入的条件下出售时才能生存下去。

系统理论强调两个要点:①组织的最终存活取决于其适应环境需要的能力;②为了适应环境需要,整个的“投入—加工—产出”流必须受到管理者们的关注。

从这里可以看出系统理论观点与目标观点的不同之处,目标观点主要强调的是产出,而系统理论观点强调了上述两方面的要求。从系统观点出发,我们也应该将资源配置给那些似乎对组织最终目标没有关系的活动,或者说为了适应环境和维护“投入—加工—产出”流,需要将资源配置给与组织目标仅有间接关系的活动。

系统观点鼓励以下认识,即组织中的每个人都涉及到组织目标的完成,因此,从更大的范围而言,组织有效性取决于组织中每个人能与其他人共同工作去完成目标的能力。对组织行为研究的重视就是在这样的背景下发展起来的,许多组织行为的因素似乎与组织目标没有什么直接关系,但是,这些因素都涉及到组织成员与他人共同工作去完成组织目标的能力,因此,组织行为是影响组织有效性的重要源泉之一。

“学习型组织”是在系统观点基础上发展起来的理论。一个组织要学习去获取知识,学习传播信息,学习将组织文化发展为不断学习、不断适应、不断变革的氛围。根据圣吉(Senge, P.)的分类,组织学习有自生型学习和助长型学习。自生型学习是学会如何学习,而助长型学习是通过教师学习。当一个组织促进了这两种学习,它的学习的总水平就会不断提升。圣吉建议人们通过他所谓的“微观世界”来学习,一个微观世界是一个压缩的时空情境,它使我们体验和学习有效的组织行为。航空工程师用风洞试验建立模型,而“拓展训练”可以帮助管理者培养团队精

神。在培训课堂上的角色扮演练习也可以帮助学习者开发人际交往的能力。

三、组织有效性的标准

在讨论过组织有效性与组织行为的关系之后,我们很清楚,确定衡量组织有效性的标准时,必须要有组织行为的地位。当然,考虑组织行为在组织有效性标准中的地位,并没有推翻传统的标准,如利润和市场份额,但必须不能满足于这类标准。从系统的观点来看,要做到这点,必须要加进时间维度。

1. 有效性的时间维度。在组织有效性概念中加入时间维度的根据是系统理论,因为系统理论强调:①有效性标准必须反映整个“投入—加工—产出”环,并非只反映产出标准;②有效性标准必须反映组织及其环境之间的相互关系。由此得出以下两点要求:第一,组织有效性是一个能够包容众多要素的概念;第二,管理的任务其实就是维持这些要素直接的适当平衡。

由于有效性的各种要素之间存在很大的差异,要找出能包容诸要素的、具有较好的一致性的有效性标准体系是很困难的事情。但是我们可以尝试寻找出有指导意义的指标体系。

根据系统理论,组织是环境大系统中的一个因素。随着时间推移,每个组织都从环境中汲取资源,加工资源,再将资源投入环境。组织有效性的最终标准应该是组织能在其环境中生存下去。要生存就需要适应,而适应又是分阶段的。组织的存活期间,大约要经历若干不同阶段:形成、发展、成熟、衰退。企业随整个行业上升和下降,如今天的个人电脑业处在上升期,而钢铁业正在衰退。组织像产品一样,也是有着生命周期的。因此,有效性的标准必须能反映组织的生命周期。

管理者必须要有能评价组织存活可能性的指标,在管理实践中,他们使用大量短期评价指标。这些指标包括生产率、效率、事故、产量、缺勤率、质量、回报率、士气以及员工满意度等。贯穿于整个时间维度中的指标是质量,在市场环境中,除非组织提供的产品的质量被顾客认可,否则组织就不会存活。其他的指标则为特定的目的服务。为了简化,我们采用4个短期的有效性指标,它们是:质量、生产率、效率和满意度。3个中期的有效性指标是:质量、适应性和发展。而长期的有效性指标是:质量和存活。见图1-1。

2. 有效性的指标。所谓的短期指标指的是一年以内的活动要达到的结果,中期指标则判断个体、群体或组织在一个较长时期,如5年的有效性的指标。长期指标则是用于不限期的将来的指标。

(1) 质量。强调质量对企业有效性的重要意义最早可追溯到20世纪50年代,当时戴明(1951, Deming, D. E.)和朱兰(1954, Juran, J. M.)在日本进行质量意识和质量管理的培训。在他们的指导下,日本的企业在20年时间内完全改变了日本经济

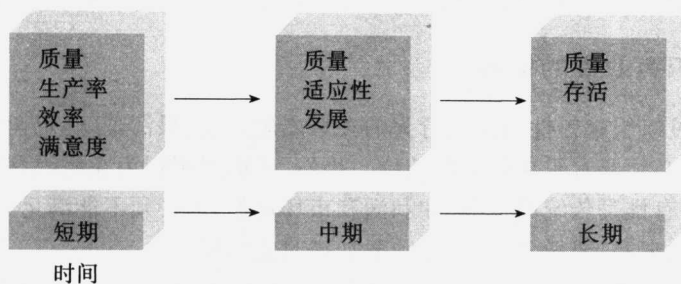


图 1-1 有效性的时间维度

的质量。在那以后,质量标准也成为企业有效性的重要标准。

在激烈竞争的全球化的今天,成功的公司都是能够向消费者提供高质量产品和服务的公司。无论零售商、银行家、制造商、律师、医生、航空公司,还是其他的什么组织都发现,企业要生存下去,其消费者必须得保持满意。因为竞争,导致人们对质量的持久关注,在众多企业中,质量已经是无论短期、中期还是长期的最优先的标准。

图 1-1 中的有效性标准都是重要的,但起支配作用的关键的标准是质量。

(2) 生产力。生产力是指投入(如工时、设备的使用等)和产出(如 PC 机成品、顾客投诉得到处理等)之间的关系。反映生产力的指标有利润、销售额、市场份额、毕业学生人数、出院病人人数、处理文件量、服务的客户数等,随不同的组织而异。每个组织都要根据其任务和目标安排其投入与产出,但生产力指标是与顾客和股东所取得的“产出”有关的指标。

(3) 效率。效率是指产出对投入的比例关系。这是衡量有效性的短期的指标,它关注“投入—加工—产出”整个流程,因此它还强调投入与加工过程因素的作用。这类指标有资本或资产回报率、单位成本、废品损失、停工时间、有效工时率、每个病人成本、每个学生成本、每个客户成本等。效率指标必定采用比率形式,收入/成本或收入/时间是其中最通用的形式。

(4) 满意度。组织作为一个社会系统需要考虑使其成员以及顾客和股东得到实惠和利益。作为衡量组织满足其成员需求程度的两个词,满意和士气是同义词。对满意衡量的标准有员工态度、辞职率、缺勤率、迟到率以及员工抱怨程度等。

(5) 适应性。适应性是衡量组织有效性的中期标准。适应性是指一个组织对其内外变化作出反应的程度。也可以说,适应性是管理者能够理解外部环境变化以及组织自身变化的能力。不能获得生产力、效率和满意,可以看作是管理习惯和管理政策不再适应的信号。其原因可能是环境需要不同的产出,或者是提供的投入不同了。组织到了不能进行适应的时候,其生存就危险了。