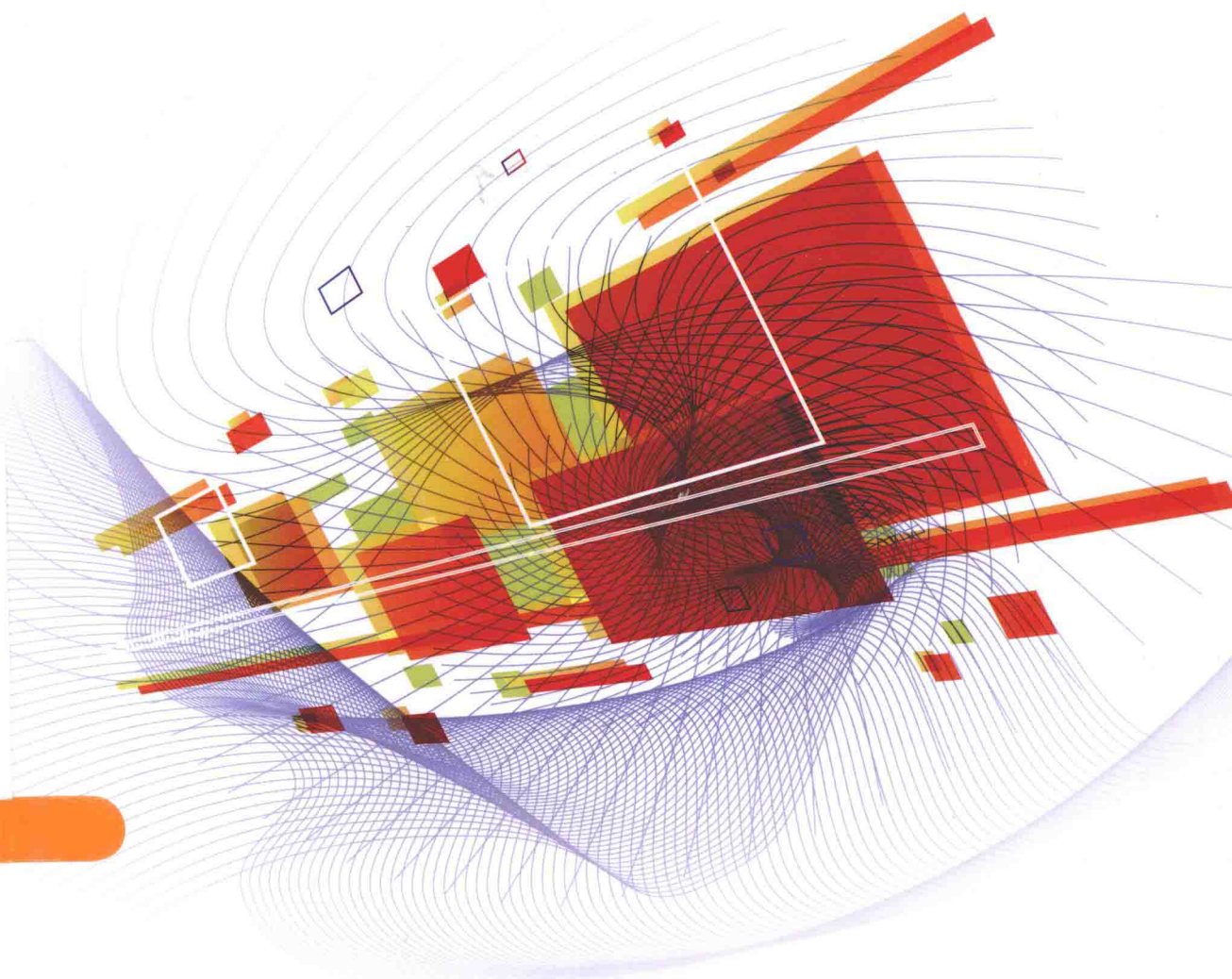


“十二五”普通高等教育规划教材

# 组织行为学

ZUZHI XINGWEIXUE

王 挺 卢兴光◎主 编



中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

# 组织行为学

ZUZHI XINGWEIXUE

王 挺 卢兴光◎主 编

李好永 张喜丽◎副主编

郑利霞 温 荣 理阳阳◎参 编

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

## 内 容 简 介

本教材阐述了组织行为学的基本概念、基本理论和基本方法,从个体、群体和组织三个层次上系统地对组织中人的行为及其规律性进行了分析,以培养和提高学习者对个体行为、群体行为、组织行为规律的认知、预测和控制能力,并能应用所学知识分析组织中的各种心理与行为,以提高组织绩效。

本教材各章章前有开篇案例,章节中有可供参考的小贴士,章后有本章小结和思考与实训。本教材可作为高等院校本科生和研究生组织行为学课程的教材,也可作为管理类相关专业的师生和广大管理工作者了解现代管理理论的参考书。

## 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/王挺,卢兴光主编. —北京:

中国铁道出版社,2015.6

“十二五”普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-113-20335-1

I. ①组… II. ①王… ②卢… 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(2015)第 092447 号

书 名: “十二五”普通高等教育规划教材  
组织行为学

作 者: 王 挺 卢兴光 主编

策 划: 邢斯思

读者热线: 400-668-0820

责任编辑: 张丽娜 贾淑媛

封面设计: 一克米工作室

责任校对: 王 洁

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷: 北京市昌平开拓印刷厂

版 次: 2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 19.5 字数: 477 千

书 号: ISBN 978-7-113-20335-1

定 价: 41.00 元

## 版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010) 63550836

打击盗版举报电话:(010) 51873659

# 前言

组织行为学

Preface

21 世纪是“以人为本”的时代。所谓“以人为本”，是围绕人的生活、工作习性展开研究，使管理更贴近人性，从而达到合理、有效地提升人的工作潜能和提高工作效率的管理思想与方法。我们认为，这种“以人为本”的思想正好与组织行为学的理论相吻合，所以，自从 20 世纪组织行为科学产生那天起，便受到了越来越多的关注。

现代各类组织中最重要的是“人”，最严重的问题也是“人”。组织行为学为管理者揭示了许多鲜为人知的“人”的行为规律及其活动机制，为管理者走进员工的内心世界、提升管理者的管理技能、创造具有凝聚力的企业文化，提供了科学的方法和真知灼见。正因为如此，组织行为学已经成为现代工商管理学科的学位教育以及职业培训中的一门必修课程。为了总结多年来在组织行为学教学和研究中的成果，我们编写了本教材。

根据当前我国社会各类组织对管理类专业人才的要求，越来越多的高校已经将培养具备扎实理论基础和较高实践技能的应用型人才作为教育的基本目标，这也是我国高等教育的重要方向。结合这种变化，按照组织行为学本身的特点，本教材力求在以下这些方面做出探索性的努力：不仅为读者提供学习概念、思想、理论和方法的机会，还将丰富的理论和研究成果应用到组织行为的实践中去，将知识传递与能力训练相结合；既有利于读者获得知识，也有利于读者锻炼技能；既借鉴国外的研究成果，又融入中国特有的管理思想，反映中国的管理实践经验。为此，在每一章中间，我们尽可能相应穿插丰富的案例、实训项目、相关背景知识、各类思考题与练习题等。所有这些安排，一个重要的考虑就是想利用这个机会，在普及组织行为学知识、推动中国特色管理体系的建立和完善、促进我国各类组织整体管理水平的有效提高等方面做出我们应有的贡献。当然，在此也衷心希望这本来之不易的成果能得到大家的肯定。

本教材由河南理工大学王挺、卢兴光任主编，李好永、张喜丽任副主编，郑利霞、温荣、理阳阳参与了编写。具体分工如下：河南理工大学王挺编写了前言及第一章、第七章、第十三章；河南理工大学卢兴光编写了第十一章、第十二章、第十四章；河南理工大学李好永编写了第四章、第五章；郑州成功财经学院张喜丽编写了第二章、第八章；河南师范大学郑利霞编写了第三章、第六章；河南理工大学万方科技学院温荣编写了第九章；东莞理工学院理阳阳编写了第十章。另外，对本书的编写提出可行建议的有解东辉、耿莉萍等。

在中国铁道出版社领导及编辑的大力支持下，在各院校领导和专家的大力关怀下，本教材顺利地出版了，我们在此表示由衷地感谢！十分感谢广大读者朋友对我们的信任和支持，同时也衷心希望广大读者朋友给我们多提宝贵意见，谢谢！

编者  
2015 年 3 月

# 目 录

组织行为学 Contents

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第一章 组织行为学的基本概念和范畴       | 1   |
| 第一节 组织及其作用与功能           | 2   |
| 第二节 行为与组织行为             | 7   |
| 第三节 组织行为学的界定            | 10  |
| 第四节 组织行为学的产生与发展         | 13  |
| 第五节 组织行为学的研究原则、规则、过程与方法 | 16  |
| 第二章 人性假设                | 23  |
| 第一节 中国古代的人性假设理论         | 24  |
| 第二节 近代西方的人性假设理论         | 28  |
| 第三节 马克思主义的人性假设理论        | 32  |
| 第四节 当代组织的人性化管理          | 33  |
| 第三章 个体行为                | 40  |
| 第一节 个体行为的生物学基础          | 41  |
| 第二节 个体行为的社会学基础          | 47  |
| 第三节 个体行为的心理学基础          | 51  |
| 第四节 个体行为的一般规律           | 59  |
| 第四章 动机理论                | 67  |
| 第一节 动机                  | 68  |
| 第二节 早期的动机理论             | 70  |
| 第三节 当代动机理论              | 75  |
| 第五章 群体行为                | 85  |
| 第一节 群体与群体关系             | 86  |
| 第二节 群体行为特征              | 88  |
| 第三节 群体结构                | 93  |
| 第四节 群体绩效                | 96  |
| 第六章 群体中的团队              | 100 |
| 第一节 团队的性质               | 101 |
| 第二节 团队建设                | 106 |
| 第三节 高绩效工作团队的管理          | 109 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第七章 领导行为         | 116 |
| 第一节 领导和领导者       | 117 |
| 第二节 传统的领导行为理论    | 123 |
| 第三节 领导理论的新发展     | 134 |
| 第八章 领导决策         | 144 |
| 第一节 领导决策的基本理论    | 145 |
| 第二节 领导决策技术和方法    | 154 |
| 第三节 领导决策心理       | 161 |
| 第九章 组织环境         | 167 |
| 第一节 组织面临的机遇与挑战   | 168 |
| 第二节 知识与信息时代员工的管理 | 171 |
| 第三节 管理伦理和社会责任    | 175 |
| 第十章 组织结构与组织设计    | 185 |
| 第一节 组织结构和基本模式    | 186 |
| 第二节 组织设计         | 197 |
| 第三节 传统组织与现代组织    | 207 |
| 第十一章 组织沟通        | 215 |
| 第一节 沟通的本质        | 216 |
| 第二节 沟通方式与沟通网络    | 221 |
| 第三节 信息技术与远程沟通    | 228 |
| 第四节 沟通管理         | 229 |
| 第十二章 组织文化        | 238 |
| 第一节 组织文化概述       | 239 |
| 第二节 组织文化对组织行为的影响 | 245 |
| 第三节 组织文化建设       | 247 |
| 第四节 组织中的文化冲突与整合  | 251 |
| 第十三章 组织绩效评估      | 260 |
| 第一节 绩效与绩效评估      | 261 |
| 第二节 绩效评估的技术和方法   | 265 |
| 第三节 组织绩效评估的实施    | 275 |
| 第十四章 组织变革与发展     | 283 |
| 第一节 组织变革理论基础     | 284 |
| 第二节 组织变革的动力与阻力   | 289 |
| 第三节 组织变革的策略与模型   | 293 |
| 第四节 组织发展         | 298 |
| 参考文献             | 306 |

# 第一章 组织行为学的基本概念和范畴

盘活企业,首先盘活人。如果每个人的潜能发挥出来,每个人都是一个太平洋,都是一座喜马拉雅山。

——张瑞敏



## 开篇案例

### 壳牌公司的智慧

世界著名的壳牌公司在组织管理上的一大特色就是部门拥有充分的自主权,即公司的权力不是集中在某个人手中,而是分散于各个管理部门。各级管理部门可以根据结果和技术报告,自行做出决策去解决经营中遇到的各种问题,而不必层层请示、逐级审批。这样,部门主管可以密切地与当地客户联系,迅速做出反应,以应对突如其来的外界突发事件。

在重大问题决策管理方面,他们的做法是:公司由6名执行董事组成董事会,一切重大决策必须一致通过,防止董事长一人独断专行。这样的组织管理手段使壳牌公司在20世纪80年代避免了盲目随波逐流收购其他石油公司所带来的风险,也避免了大量举债的风险。

壳牌公司这样的组织管理方法,既可以发挥集体的作用,又可以发挥执行董事个人的作用。公司的每一位执行董事都来自基层,至少主持过一个地方部门的业务,所以执行董事的决策意见多半富有见地、独到深刻。

壳牌公司的决策管理制度给人们这样的启迪:在千变万化的商业环境中,一个成功决策的制定,不但需要管理者个人的智慧,更需要集思广益的智慧。同时,管理者还要善于对不同的意见进行比较和综合,取长补短,开阔视野,深化思路,从而使集体智慧最大限度地发挥优势,保证决策的成功。

这个案例讲的就是在组织行为学中所要研究的个体行为、群体行为、领导行为、组织系统行为对整个组织发展的重大作用。这也是长期以来,众多管理学家、心理学家、各类组织的管理者等颇感兴趣的重要研究领域,他们都在积极不断地探索在组织这个特殊环境下,人的心理和行为规律,以及组织系统运行规律与组织发展的关系,以期不断提高组织的运行效率和绩效,有效实现组织目标。

(资料来源:根据网络相关资料整理)



本章研究的主要内容是:①组织、行为和组织行为的概念、类型、特征;②一般社会组织和企业的功能与作用;③组织行为学的产生与发展;④组织行为学的学科特性、研究过程与方法、研究原则与科学规则。

## 第一节 组织及其作用与功能

### 一、组织的内涵

#### (一)组织的定义

组织是指由掌控一定资源的,在约定的行为规范之下,为实现共同目标而相互协作的人群所形成的社会有机体。其具体含义是:

- (1)组织是一种社会有机体,这是组织行为学研究的出发点。
- (2)组织有明确的行为目标,这是其开展一切活动的行为指向。
- (3)组织必有特定的行为规范,这是确保其正常生存和发展的制度保障或约束力。
- (4)组织内人们之间应保持协作,这是确保其生命力的前提。
- (5)组织必然掌控一定的社会资源,这是确保其生存发展的社会基础。



#### 小贴士

人们对“组织”概念的认识由来已久,许多学者从不同的角度出发提出了不同的观点。

从词源学上来考证,“组织”一词来源于希腊文,意思是“工具”“手段”。

在1873年以前,“组织”一词主要被用来说明生物的组合状态。1873年,英国哲学家斯宾塞将“组织”一词引进了社会科学,他在提出“社会有机体”这一概念的同时,将“组织”看成是已经组合的系统或社会。

格罗斯与埃策尼关于“组织”的定义是:“组织,是人类为了达到某些共同的目标而特意建构的社会单元,企业公司、军队、学校、教会、监狱等都是组织。那些自然形成的群体,如部落、阶级、宗教团体以及家庭,则不包括在内。”

切斯特·巴纳德(Chester Barnard)把组织看作是一个协作系统,他认为“所谓组织,是有意识调整了的两个人或更多人的行为或各种力量的系统。”

弗里蒙特·卡斯特(Fremont E. Kast)和詹姆斯·E·罗森茨韦克(James Rosenzweig)认为:“组织是:①有目标的,即怀有某种目的的人群;②心理系统,即群体中相互作用的人群;③技术系统,即运用知识和技能的人群;④有结构的整体,即在特定关系模式中一起工作的人群。”

理查德·L·达夫特认为:“所谓组织,是指这样一个社会实体,它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统,同时又同外部环境保持密切的联系。”

郑海航认为:“组织是由两人以上的群体组成的有机体,是一个围绕共同目标,内部成员形成一定的关系结构和共同规范的力量协调系统。”



刘巨钦认为:“所谓组织,是指为了实现一定的共同目标而按照一定的规则、程序所构成的一种责权结构安排和人事安排,其目的在于确保以最高的效率使目标得以实现。”

当代人类社会组织空前发展,其影响已深入到社会政治生活、经济生活、文化生活和家庭生活等各主要的社会生活领域之中。可以说,组织对人类生活的渗透已经无所不在。一个人从生到死,无不处在这种或那种社会组织之中,如医院、保健站、幼儿园、各类学校、机关、团体、工厂、商店、企业等,组织与人类生活密切相关。随着人类社会实践的发展,人们对组织本质的认识还将进一步深化。

## (二)组织的构成

任何一个社会组织都是由两大类要素构成的:硬条件要素和软条件要素。

### 1. 硬条件要素

(1)一定数量并符合一定要求的成员。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就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。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,大到成千上万人的企业或政党组织。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)一定的物质条件与空间活动场所。一定的物质条件和空间活动场所是一个组织开展活动所必需的物质基础,包括必需的物资、资金、技术设备、工作和办公场所等。例如,《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)规定,设立有限责任公司,应当具备下列条件:股东符合法定人数;股东出资达到法定资本最低限额;股东共同制定公司章程;有公司名称,建立符合有限责任公司要求的组织机构;有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件等。

### 2. 软条件要素

(1)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。

(2)行为规范。没有规矩,不成方圆。规范是社会组织内成员互动的基础,它指导个人和团体在面临各种情况时如何思考和行动。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、明确的行为规范,包括组织的性质、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、组织章程、岗位规范、操作规程、劳动纪律、奖惩制度等。

(3)治理结构。任何组织内都建立有一定的治理结构,即管理体制。治理结构反映了组织内部的管理分工与协作关系,这是确保组织正常运行的关键。例如,按照《公司法》的要求,公司的法人治理结构由4个部分组成:股东会或者股东大会,由公司股东组成,所体现的是所有者对公司的最终所有权;董事会,由公司股东大会选举产生,对公司的发展目标和重大经营活动做出决策,维护出资人的权益;监事会,是公司的监督机构,对公司的财务和董事、经营者的行为发挥监督作用;经理层,由董事会聘任,是经营者、执行者。

(4)时间。任何组织的运作都需要一定的时间保证。时间构成了组织发展必需的资源条件,时间的利用情况决定着组织的运行状况和最终效果。所以,管理者在管理过程中,一定要善于抓住和利用有限的时间和有利的时机,确保组织各环节工作质量和工作效率的稳步提高。

(5)信息资源。信息资源是确保组织运行和发展过程中不可缺少的条件,包括市场信息、知识技术、战略规划、各类工作计划、财务会计信息、成本费用信息、产品信息、规章制度、组织文化及其他宏观与微观信息等。组织在各种信息的发布、沟通、传递、处理、利用等方面做得是否有效,直接影响到组织的运转效能。

## 二、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。

### (一)根据组织自身的目的分类

根据组织自身的目的分类,可将组织分为3大类:公共组织、营利性组织、非营利性组织:

(1)公共组织(public organization),即负责处理国家公共事务的组织,包括政府部门、军队、司法机关等。

(2)营利性组织(for-profit organization/profit organizations),是指经工商行政管理机构核准登记注册的以营利为目的,自主经营、独立核算、自负盈亏的具有独立法人资格的单位,如企业、公司及其他各种经营性事业单位。

(3)非营利性组织(non-profit organization),是指不以获取利润为目的,而是追求拟定的社会目标,以为公众服务为宗旨的组织。它通常是支持或处理个人关心或者公众关注的议题或事件。非营利组织所涉及的领域非常广(涉及艺术、慈善、教育、政治、宗教、学术、环保等领域),具有弥补社会需求与政府供给间的落差的职能。

### (二)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之间的关系分类,可将组织划分为4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,如医院使病人受益、学校使学生受益、律师事务所使委托人受益等。

(3)营利性组织。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、公司等。

(4)公益性组织。公益性组织的目标是使公众都受益,而不仅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。

### (三)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分类,可将组织划分为3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。这种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。

#### (四)根据组织的内在结构分类

根据组织的内在结构分类,组织可分为两种类型:

(1)正式组织。正式组织是指人们按照一定的规则,为完成某一共同的目标,正式组织起来的人群集合体。我们一般谈到的组织都是指正式组织。维系正式组织的关键是理性原则。在正式组织中,其成员之间保持着形式上的协作关系,以完成组织目标为行动的出发点和归宿点。

(2)非正式组织。非正式组织是“正式组织”的对称。它是人们在共同的工作过程中自然形成的以感情、喜好等情绪为基础的松散的、没有正式规定的群体。典型的非正式组织,如单位内的同乡、同学、棋友、牌友、球友等形成的小圈子。在管理工作中,对于非正式组织的态度应是趋利避害并有效加以积极引导。

#### (五)根据组织的所有制形式分类

对于社会中的经济组织,根据其所有制形式可划分为两大类:

(1)公有制经济组织。公有制经济组织是指国有经济、集体经济以及混合所有制经济组织中的国有成分和集体成分。传统意义上的公有制经济即指国有经济和集体经济。然而随着经济体制改革的深入和对外开放的发展,我国出现了许多由公有制经济与非公有制经济联合组成的混合所有制经济。很显然,这些混合所有制经济中的公有成分,也是公有制经济的重要组成部分。

(2)非公有制经济组织。非公有制经济组织,又称为新经济组织,是指在发展社会主义市场经济过程中,我国内地公民私人、港澳台商、外商全部所有或绝对控制的新出现的经济组织形态。根据最新的国家统计局分类目录,当前我国的新经济组织主要包括:个体工商户、私营企业、外商经济控制企业、港澳台经济控制企业、非国有控股股份制企业、非国有控股混合所有制企业等。

#### (六)根据组织的行政性分类

根据组织的行政性划分,可将组织划分为政党、政府等传统行政性社会组织和各类民间性的社会组织(又称为新社会组织)。其中:新社会组织是指相对于政党、政府等传统组织形态之外的民间社会组织,主要包括社会团体、基金会、民办非企业单位、部分中介组织以及社区活动团队。

新型经济或社会组织与传统组织的区别见表 1.1。

表 1.1 新型经济或社会组织与传统组织的区别

| 区别依据<br>组织类别 | 传统组织     | 新型组织     |
|--------------|----------|----------|
| 组织结构的稳定性     | 稳定的      | 动态的、灵活的  |
| 对员工的要求       | 关注职位     | 关注技能     |
| 岗位确定方法       | 根据职位定义工作 | 根据任务定义工作 |
| 工作导向         | 个人导向     | 团队导向     |

续表

|          |                 |              |
|----------|-----------------|--------------|
| 职位稳定性    | 永久性职位           | 临时性职位        |
| 管理风格     | 命令导向            | 参与导向         |
| 决策方式     | 由管理者决策          | 雇员参与决策制定     |
| 经营方向确定依据 | 规则导向            | 顾客导向         |
| 员工队伍构成   | 相对均质的员工队伍       | 多样化员工队伍      |
| 工作时间要求   | 工作日固定的工作时长      | 工作日长度没有限制    |
| 员工地位     | 等级关系            | 横向的和网络化的关系   |
| 工作灵活性    | 在上班时间利用组织设施从事工作 | 在任何地点、任何时间工作 |

三、组织的作用与功能

(一)组织的作用

(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,最重要的原因就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,使人类的生产提高效率,推动了生产力的发展。其次,在生产发展的基础上,满足了人的各种生活需要。

(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、孤独和失望而进入一个组织,可以获得某种安全感,以达到心理上的平衡。如果一个人经常与组织中的其他成员进行争论、交换意见,可以增强其自信心。人在组织中也可以通过与他人联系交往的目的,获得友谊、支持和帮助。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,进而获得满足感、自豪感,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,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。一个人可以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。

(二)组织的功能

任何社会组织都有其特定的功能,但如果从一个整体概念出发来理解,社会组织的基本功能可总体概括为以下几方面:

(1)整合功能。所谓整合是指调整对象中不同构成要素之间的关系,使之达到有序化、统一化、整体化的过程。具体表现在组织的各种规章制度(包括有形的、无形的)对组织成员的约束,从而使组织成员的活动互相配合、步调一致。通过组织整合,一方面可以使组织成员的活动由无序状态变为有序状态,另一方面,又可以把分散的个体黏合为一个新的强大的集体,把有限的个体力量变为强大的集体合力。这种合力不是  $1+1=2$ ,而是  $1+1>2$ 。显然组织整合功能的有效发挥有利于组织目标的实现。



(2)协调功能。组织内部各职能部门、各组织成员尽管都要服从组织的统一要求,但是,由于他们各自的目标、需求、利益等方面得以实现或满足的程度和方式存在着事实上的差异性,因此,组织成员之间或组织的各职能部门之间必然存在一些矛盾和冲突。这就需要组织充分发挥协调功能,调节和化解各种冲突和矛盾以保持组织成员的密切合作,这是组织目标得以实现的必要条件。

(3)维护利益的功能。社会组织是基于一定的利益需要而产生的,不同的组织是人们利益分化的结果。组织利益与个人利益息息相关,正所谓“一荣俱荣,一损俱损”。维护利益功能的有效发挥能充分调动组织成员的积极性、主动性和创造性,提高组织的凝聚力,增强组织成员的向心力,从而顺利高效地实现组织目标。

(4)实现目标的功能。组织目标的实现要依靠组织成员的统一力量,而这种统一力量的形成,需要组织整合和协调功能的有效发挥作为基础,以利益功能为动力,从而才能使组织目标功能得以充分发挥。各种社会组织都是社会大系统的一个分子,因此,目标功能既包括实现组织自身目标,同时也包括实现社会大目标这两个任务。

## 第二节 行为与组织行为

这里的研究针对相互联系的两个方面:一是一般人类行为;二是组织行为。前者是研究的基础,后者是研究的直接目的。

### 一、一般人类行为

#### (一)行为的概念

行为(behavior)是指人在主客观因素影响下做出的反应,是人通过一系列活动实现其预定目标的整体行动过程。

动物和人都具有行为。对于社会人来说,人的各种形体动作,人的各种喜怒哀乐,人对各种设备、仪器的操作,人与人之间的沟通交流,组织中部门与部门之间的沟通交流、矛盾和冲突,组织中的各种仪式活动,组织与外部组织的合作和交流等,都是组织行为学中要研究的行为。行为是可观察的、可解释的、可预测的。

#### (二)行为的分类

人的行为分类可以从多个不同角度进行。就行为目标和动机的关系来看,人的行为可分为以下三种:

(1)意志行为,是指人们有明确动机目标的行为。

(2)潜意识行为,是指人们具有明确目标但无明确动机的行为,即人们一直想做但又不知道为什么还要这样做的那些行为。

(3)娱乐消遣行为,是指人们有明确动机但却无明确目标的行为,即是指那些总是想去做但却不在乎甚至不知道怎么做以及会做到什么程度的行为。娱乐消遣心态表现为情趣、情调和爱好三个方面统一协调性。娱乐消遣行为简单地讲也就是所谓“玩”的过程,是一种对自身乃至外界各种事物发展变化进行研习与欣赏的过程。

意志行为、潜意识行为和娱乐消遣行为互相间具有制约牵制的作用,而一个人的意志行为则往往是一个克服潜意识和娱乐消遣意识的过程。例如,个体在工作中,如果明确的工作意识是搞好工作,就不得不压抑着受领导批评后想找出气筒的盲目投射心理和急于去看球赛的娱乐消遣心理。

### (三)行为的特征

一般而言,动物行为具有遗传性、获得性、适应性。人作为高级动物,除了具有一般动物的行为所具有的特征之外,还具有能动性和社会性等特征。

(1)遗传性。不论是低等动物,还是像人类这样的高等动物,有不少行为是与生俱来的。譬如蜜蜂筑巢、蜘蛛结网、新生儿的吮吮行为等就是典型的例子。俗语所说的“龙生龙凤生凤,老鼠生来会打洞”也是在强调遗传对行为的巨大影响。

(2)获得性。许多行为能在种系发展和个体发育所提供的生理基础上通过各种学习活动而最终获得。人类由于学会了使用语言、文字和各种工具,获得性行为和发展也达到了最高水平。人类能从前人的失误中汲取教训,许多经验与知识也不必一一亲自实践就能从先人那里继承,并在前人经验的基础之上进行创造性的活动,从而使人类得到不断的发展与进步。而一般动物,许多后天的习得性行为难以有效地传递给下一代。所以,历尽艰辛、积累经验的学习过程需要世代代、周而复始地重演,从而限制了动物的行为发展。

(3)适应性。适应性是所有生物都具有的一种基本能力,这种能力对于个体保存和种属延续具有极其重要的意义。适应性在行为方面的具体体现有:根据现实环境的需要产生新的行为,在种系进行的过程中决定某些行为被传递下去,在执行某一行为的过程中,根据现实所能提供的条件,调整或中止原有的行为计划等。一般动物的适应性有限,而人类则具有巨大的适应潜能。

(4)能动性。大多数动物的行为只是消极、被动地应付环境,而人类的行为除了被动适应环境之外,更重要的是积极主动地去改造赖以生存的自然环境和社会环境。人类不是自我欲望的傀儡,也不是周围环境的奴隶,不会在损害健康的物质生活和妨碍进步的精神生活中无力地悲叹,而是能够主动创造有利于提高生活质量、有利于身体与精神健康的生活环境。

(5)社会性。动物的行为主要受本能欲望的驱使,而人类的一切行为从个体降临开始,就要通过与人的交往、模仿、劳动、教育等方式,使自己的行为得到所处社会和文化传统的允许、承认,符合社会准则和道德规范,并且具有社会价值。这种使人类行为接受周围社会环境的影响、经历社会文化的熏陶、使之符合社会规范、具有社会价值的过程就是社会化(socialization)。人类社会不同于动物社会,它有着一整套极为复杂的机制来调节个体的行为,其中家庭、学校、大众传播媒介和社会团体在个体行为社会化中的作用尤为重要。

## 二、组织行为

### (一)组织行为的内涵

组织行为是组织成员在工作过程中表现出的所有行为。组织成员的行为并不全是组织行为,组织成员下班后的业余活动如娱乐、交友、恋爱、健身、购物等就不属于组织行为,组织行为必须是组织成员在工作过程中表现出的行为。例如:企业的决策、营销、定价、生产、研发、培训等方式和过程均属于组织行为。

## (二)组织行为的特点

(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。例如,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。组织目标的实现要靠组织成员的共同努力。

(2)秩序性。任何现代组织都应有其特定的秩序。现代组织一般都具有一定规模和复杂而正式的结构。为了高效有序地完成目标,就需要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,才能使整个组织高效运作。

(3)高效率性。现代组织不同于初级社会群体。现代组织的行为从根本上说是理性的,是以组织整体功能的合理高效为基础的。高效率是组织不被历史淘汰的重要前提。

## (三)组织行为的层次

组织行为的层次可分为两个大层、四个具体层。两个大层分别为基础行为层和统御行为层。其中,基础行为层包括个体行为、群体行为、组织系统行为;而统御行为层是指领导行为层,对组织中的各类基础行为起着统御、统帅作用,属于组织中的高级行为层。但是,领导行为层的作用必须通过基础行为层才能发挥出来。组织行为的层次,如图 1.1 所示。

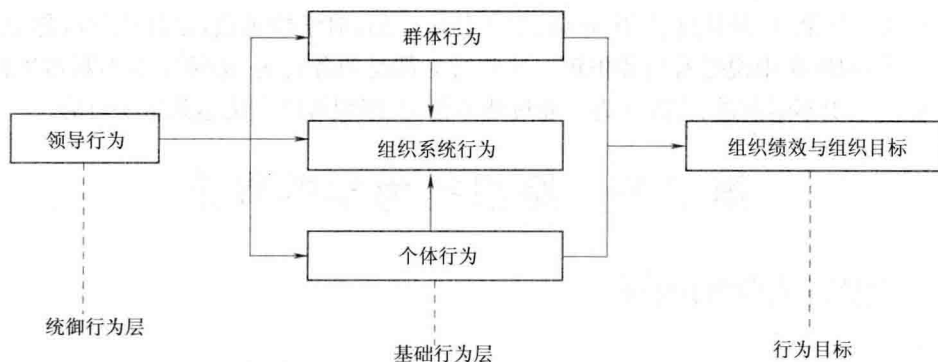


图 1.1 组织行为的层次

(1)个体行为是单个人的行为,是个人在内在心理和外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。个体行为包括不同心理因素下、不同环境刺激下、不同类型个体所具有的行为。

(2)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所表现出的行为、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。

(3)组织系统行为是在个体行为和群体行为基础上所产生的系统整体行为。但是组织系统行为并不等于个体行为和群体行为的简单相加,而是有机合成。组织系统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、组织变革与发展行为等。

(4)领导行为是组织的领导者个人或领导层在组织中所表现出的行为的统称。这里之所

以将领导行为称为“高级行为层”，是因为领导行为对组织中的任何行为所起的作用是统御、统帅和关键的作用。

#### (四) 组织行为的分类

(1) 根据行为主体的活动范围划分，组织行为可划分为微观组织行为和宏观组织行为。

① 微观组织行为。微观组织行为是指组织内的某一个体或群体的行为。例如：个体认知与学习行为；人际沟通行为、领导活动、谈判；群体决策、团队工作、群体冲突行为等。

② 宏观组织行为。宏观组织行为是指所有组织成员作为一个整体活动时表现出的行为。例如：组织的构建、组织文化、组织变革、组织发展、组织学习等行为。

(2) 根据组织成员的行为表现方式划分，组织行为可划分为正向组织行为和反向组织行为。

① 正向组织行为。正向组织行为是指组织成员表现出的一切都利于组织目标实现的行为。例如：尽职尽责、遵守规章制度等。

② 反向组织行为。反向组织行为是指组织成员表现出的所有阻碍组织目标实现的行为，如缺勤、偷窃、暴力、迟到、欺骗等。组织管理者必须采取各种有效的惩戒措施抑制、消除或减少反向组织行为。

(3) 根据组织要素的不同，组织行为可以分为管理行为和业务行为两大类。管理主体所发出的行为是管理行为，管理客体所发出的行为是业务行为。管理行为是一种影响和协调他人行为的行为，是促进业务行为实现组织目的的手段和保证。而业务行为则是被管理行为影响和协调的行为。对不同的组织来说，有不同的业务行为，如对工厂来说是产品设计、生产程序设计、劳动设计、生产能力计划、厂址选择、厂内布局、生产制造产品；对学校来说，是授课批改作业、教育学生、培养人才；对医院来说是看病和护理。这些行为都是业务行为，必须经常不断地进行。只有这样，才能使组织不断前进、充满活力。通过业务行为，组织可以直接达到组织目的。

### 第三节 组织行为学的界定

#### 一、组织行为学的内涵

组织行为学(organizational behavior)是行为科学的一个分支，主要是研究组织环境中人的行为，重点是企业组织中人的行为。组织行为学综合运用有关知识，从实证研究出发，采用系统分析的方法，对组织中的个体行为、群体行为、领导行为和组织系统行为及其规律进行研究，以提高管理者预测、引导和控制组织中人的行为的能力，有效提高组织工作效率，实现组织既定目标。



#### 小贴士

在组织行为学的发展过程中，曾有不少学者从不同角度对该学科下过定义。

美国学者杜布林(A. J. Dubrin, 1982)的定义是：“组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为的学科，以成员个人、群体、整个组织以及外部环境的相互作用所形成的行为作为研究的对象。”



凯利(Jee Kelly,1963)的定义是:“组织行为学是对组织的性质进行系统的研究:组织是怎样产生、成长和发展的,它们怎样对各个成员、对组成这些组织的群体、对其他组织以及对更大的机构发生作用。”

罗宾斯(Robbins,1998)在其所著的《组织行为学》一书中对组织行为学的定义是:“组织行为学是这样一个研究领域,它研究个体、群体以及结构对组织内部行为的影响规律,以便应用这些知识来提高组织的效能。”

杨锡山等(1986)在其《西方组织行为学》一书中使用了杜布林(A. J. Dubrin)的定义,即组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为。它以成员个人、群体、整个组织及其与外部环境的相互作用所形成的行为作为研究对象。

徐联仓等(1994)对组织行为学的定义是:组织行为学是依据实证科学的分析方法,综合运用心理学、社会学、文化人类学、政治学等学科中有关的知识,系统地研究各种组织中人的心理和行为的科学。

卢盛忠、余凯成等(1993)对组织行为学的定义是:组织行为学是综合运用各种与人的行为有关的知识,研究各类工作组织中人的工作行为规律的学科。

## 二、组织行为学的研究对象与内容

组织行为学既研究人的心理活动规律,又研究人的行为活动规律。因为心理活动是行为的内在基础,行为是心理活动的外在表现。但是,组织行为学不是研究一般人类的心理和行为规律,而是将各种工作组织中人的心理与行为规律作为自己的研究对象。这种工作组织主要是工商企业,也包括政府机关、学校、军队、医院等社会组织。

根据前面对组织行为学的界定,这门学科研究内容也就主要包括个体行为、群体行为、领导行为和组织系统行为四个大的方面。

## 三、组织行为学的学科特点

### 1. 跨学科性

组织行为学是一门多学科相互交叉、渗透和融合的边缘性、综合性学科。组织行为学综合管理学、应用心理学、社会学、社会人类学、政治学、生物学、伦理学等学科的知识,在组织管理工作的实践中来分析、研究和解释组织中人的行为,在上述诸学科交叉的边缘上融合成组织行为学。组织行为学作为一个由多种原有学科的互相交叉重叠中生长起来的新兴学科,既有原有多种学科的特点,又有原有学科所不具备的新特点。所以,组织行为学一方面是从外“拿来”,另一方面是向外“贡献”。

### 2. 跨文化性

组织行为学所研究的个体、群体、组织的行为表现和规律依赖于其所处的文化环境,在不同的文化环境中可能表现出不同的特点和规律。这表明西方组织行为学中的结论不能完全照搬到中国,需要根据中国文化特点合理地加以修改和运用,特别是要建立我国自己的组织行为学理论体系。