



· 面向21世纪课程教材 ·
Textbook Series for 21st Century

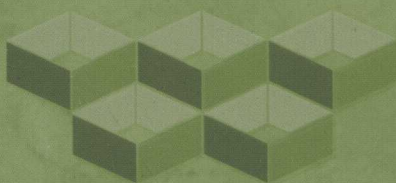
· 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

组织行为学

(第四版)

Organizational Behavior

关培兰 编著



 中国人民大学出版社

- “十二五”普通高等教育本科国家级规划教材·
- 普通高等教育“十一五”国家级规划教材·
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材·

书 目

人力资源管理概论（第四版）	董克用
《人力资源管理概论（第三版）》学习指导与案例	董克用 李超平
人力资源战略与规划（第三版）	赵曙明
▲组织行为学（第四版）	关培兰
工作分析的方法与技术（第四版）	萧鸣政
招聘与录用（第三版）	廖泉文
培训与开发（第三版）	石金涛
战略性绩效管理（第四版）	方振邦
薪酬管理（第四版）	刘 昕
劳动经济学（第四版）	杨河清
劳动经济学教程	刘 昕
劳动关系（第三版）	程延园

人大经管图书在线
了解图书出版信息

<http://www.rdjg.com.cn>
下载教学辅助资料

策划编辑 熊鲜菊
责任编辑 胡志敏
封面设计 李亚莉

ISBN 978-7-300-21625-6



9 787300 216256 >

定价：42.00元

· 面向21世纪课程教材 ·
Textbook Series for 21st Century

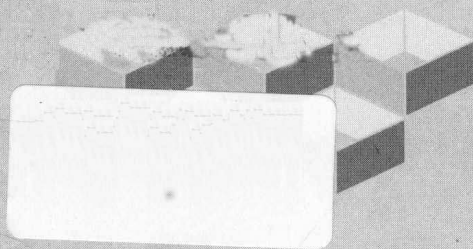
· 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

组织行为学

(第四版)

Organizational Behavior

关培兰 编著



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/关培兰编著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 7
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-21625-6

I. ①组… II. ①关… 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 160655 号

面向 21 世纪课程教材

教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

组织行为学 (第四版)

关培兰 编著

Zuzhi Xingweixue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 22.5 插页 1

字 数 530 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2003 年 1 月第 1 版

2015 年 7 月第 4 版

印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价 42.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

编辑委员会

主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

编 委

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 南京大学商学院名誉院长、教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、教授、博士生导师

关培兰 武汉大学人力资源研究中心主任、教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

总序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家、学者编写的人力资源管理系列教材第三版与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家和学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要来源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何搞好组织的人力资源规划，如何招聘到需要的优秀员工，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，已经成为企事业单位各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放30多年的历程中，我们可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。而且更为重要的是，如今，我国自然资源的人均占有量与世界相比并不占优势，且国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不是像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面：一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平，与世界发达国家相比差距仍然较大。因此，提高我国企事业单位的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优势的当务之急。

为了提高我国人力资源管理水平，我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法，努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。但是，人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域，对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响，因此，仅仅依靠舶来品是不能真正解决自

身问题的。

中国的管理学经过 30 多年的恢复和成长,已经到了建立具有自身特色的、符合中国文化的管理理论的时候。鉴于管理学的文化根基特征,可以说,建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之,无论是提高我国人力资源管理水平,还是建立具有中国特色的管理理论体系,都需要培养大批具有先进的管理理念、掌握科学的管理方法的人力资源管理专业人才。近年来,社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前茅。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计,自 1993 年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来,到 2009 年底,全国已经有 300 多所高校开设了人力资源管理专业。2002 年出版的本系列教材的第一版和 2006 年的第二版在一定程度上满足了教学的需要。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第二版的反馈,组织了这次修订。本系列教材在编写中把握了三个原则:第一,优选教材作者。本系列教材的作者不拘泥于一个学校,而是从我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者中遴选。这些学者亲自主笔,保证了教材的质量。第二,优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》、《人力资源战略与规划》、《组织行为学》、《工作分析的方法与技术》、《招聘与录用》、《培训与开发》、《战略性绩效管理》、《薪酬管理》、《劳动经济学》、《劳动关系》等,既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理知识的需要,也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三,重视本国案例。在修订时,我们特别强调了多运用中国改革开放以来的案例,以帮助学生更好地理解和掌握相关理论与方法。

尽管已经付出了很大努力,我们仍然清楚地认识到,这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教,提出修改意见和建议,使之日臻完善,以便更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

董克用

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心

前 言

人们常说，唯一不变的就是变化。任何地方的管理者都把持续不断的变化作为指南。现在，管理者更要全面、深刻地理解他们达到有效的竞争所需要的资产、资源和措施，要让所有的人，包括一线员工、管理者、工程师、后勤人员、商业代表、决策者、专业人士、维修工、行政人员等都要认识到变化的重要性以及组织对变化做出应对的重要性。

我们必须培养今天的学生——明日的商业领袖，用一种前瞻的方法激励人的创造力、理解力、想象力、判断力，以建立起一种良好的行为和关系。这就要求学生真正掌握人的行为本质和行为基础，以便有效地帮助他们运用新的方法解决碰到的新问题。全球性的挑战与竞争向人们袭来，涉及高科技、信息化、高速度、不确定性、顾客对产品和服务的高要求等几乎所有领域，新一代的管理者面对这个复杂多变的世界时，要用最好的解决问题的办法、流程以最好的产品和服务去赢得竞争优势。

组织行为学就是应对变化的产物。它是管理科学中最重要的学科之一，所有与管理相关的专业都开设这门课程。

第四版《组织行为学》仍然保持通俗、简明易读的特点，还在以下方面增加了新的内容：

1. 互联网、全球金融危机等变化给组织行为学带来的挑战和应对。
2. 企业员工的多元化，比如跨国员工、少数民族、家族成员等给管理带来的新问题。
3. 态度和工作满意度，比如组织中的跨代相互影响和员工承诺等。
4. 员工的个性特点、价值观的诊断与应用。
5. 情绪工作、情绪劳动、情商的概念及其对领导风格、团队建设和顾客的影响。

在体例结构上，第四版继续吸收了组织行为学领域的最鲜活的公司案例，每一章开始都有与本章内容相关的来自组织的真实案例；每一章的开篇都列出了本章的学习目标；每一章的结尾补充了案例分析和案例启示以便于读者将本章的内容和实际工作结合起来学习；同时还有自我诊断练习等，以使学生更有效地掌握理论知识和建立起自己的管理技巧。

希望第四版教材有助于读者更好地管理、激发组织中的每一个人。

关培兰

目 录

第一篇 导 论

第 1 章 组织行为学概览	3
第 1 节 组织行为学的含义	4
第 2 节 组织行为学的重要性	5
第 3 节 组织行为学的产生	6
第 4 节 组织行为学的新发展	10
第 5 节 组织行为学的学习研究应用方法	16
第 2 章 组织行为学及其特点	26
第 1 节 组织行为	27
第 2 节 人文技能是管理者的关键技能	33
第 3 节 组织行为学没有绝对真理	38

第二篇 个体行为

第 3 章 个体行为规律	49
第 1 节 关于个体行为的几种解释	50
第 2 节 个体行为规律	52
第 3 节 个体行为规律举例	57
第 4 章 个体差异及管理	63
第 1 节 需要与动机	64
第 2 节 气 质	65
第 3 节 情 绪	67
第 4 节 态 度	73
第 5 节 价 值 观	76
第 6 节 五种性格特征	77
第 7 节 中国人的性格特征	78

第三篇 激励行为

第5章	激励理论与分类	85
	第1节 激励研究	86
	第2节 激励理论研究	89
	第3节 激励理论与分类	91
第6章	知识员工的激励与管理	108
	第1节 人力资源管理就是知识员工管理	110
	第2节 知识员工的特点	111
	第3节 知识员工的激励与管理	112
	第4节 工作—家庭平衡计划	115
	第5节 知识员工管理的相关研究	122
	第6节 激励的再思考——不当激励	124

第四篇 群体行为

第7章	群体及群体功能	131
	第1节 群体及其分类	132
	第2节 群体功能	136
	第3节 群体动力理论	138
	第4节 群体行为及群体性事件	139
第8章	群体人际关系与冲突	145
	第1节 人际关系	147
	第2节 群际关系及冲突	151
	第3节 竞争与合作	155
第9章	群体行为与沟通	164
	第1节 沟通及其分类	165
	第2节 沟通的障碍	169
	第3节 有效沟通的技能	171
	第4节 沟通中的现实问题	173
	第5节 沟通的视窗理论	177
第10章	团队建设	181
	第1节 团队及团体	182
	第2节 影响团队绩效的因素	184
	第3节 使团体成为高绩效团队	189
	第4节 团队组织的适用范围	191
	第5节 虚拟团队	191
	第6节 知识团队	193

第五篇 领导行为

第 11 章	领导理论及其发展	201
	第 1 节 领导及领导者的影响力	203
	第 2 节 领导理论的三种类型	210
	第 3 节 领导理论研究的最新观点	214
第 12 章	领导行为理论	230
	第 1 节 领导行为四分图模型	231
	第 2 节 领导方格模型	232
	第 3 节 PM 型领导模型	233
	第 4 节 李克特的领导系统模型	235
	第 5 节 勒温的领导作风理论	237
第 13 章	领导权变理论	242
	第 1 节 领导行为的连续带模式	243
	第 2 节 费德勒权变模式	244
	第 3 节 通路—目标模式	245
	第 4 节 不成熟—成熟理论	246
	第 5 节 领导生命周期理论	247

第六篇 组织行为

第 14 章	组织理论与组织结构	253
	第 1 节 组织及组织理论	255
	第 2 节 组织设计	262
	第 3 节 组织结构	263
	第 4 节 组织结构的模式	268
第 15 章	组织变革与组织培育	277
	第 1 节 组织变革	279
	第 2 节 组织生命周期	286
	第 3 节 组织培育	290
第 16 章	组织文化与伦理	300
	第 1 节 组织文化	302
	第 2 节 组织文化的表现形式	305
	第 3 节 组织伦理	307
	第 4 节 组织公民行为	309
	第 5 节 企业的跨文化研究管理	312
第 17 章	学习型组织	323
	第 1 节 学习型组织理论的提出	324

第2节 学习型组织的特点	327
第3节 五项修炼：学习型组织的前提	331
结束语	342
参考文献	344

刑法行为学规范

第一篇 导 论

本篇主要讨论组织行为学面临的管理环境，介绍这个领域的基本概念，讨论学习组织行为学的重要意义及其与一般管理的相关关系。注重组织环境的变化，涉及的主要概念如全球化、差异化、科技化、商业道德、公司治理以及新的员工关系。

组织行为学概览

本章重点

- 组织行为学是研究组织中人的心理行为规律的一门科学。
- 组织行为学是将行为科学的一般原理和知识运用于各种组织管理上的必然产物。
- 组织行为学是一门综合应用性科学。
- 研究和学习组织行为学的目的，是在掌握一定的组织中人的心理和行为的基础上，正确认识人的行为，理解人的行为，预测人的行为，引导人的行为，控制或改变人的行为，以便调动人的积极性和创造性，提高组织的工作绩效。
- 运用科学手段，对人作出科学客观的诊断，以便了解自己，完善自己，了解他人，理解他人，激励他人，激励自己。
- 积极组织行为学的趋向的典型代表是自我效能感、希望、乐观、主观幸福感和恢复力等。

名人名言

研究人在组织中的行为并不像有一本菜谱就可以烹饪那样简单。对于组织行为学的问题是没有理想答案的。

——凯茨·大卫斯

微软人力资源副总裁——丽萨·布鲁梅尔

微软的匿名博客上有一句话：庆幸微软雇用了如此不同寻常的员工，我们应该充分释放他们做出贡献的能力。

丽萨·布鲁梅尔在微软做了19年的销售工作后，被任命为微软的人力资源副总裁。这项任命，让微软的员工喜出望外，因为她对公司的深入了解、她的管理经验以及她对人的理解和管理技巧，使她完全能胜任这项工作。

长期以来，微软一直被认为是快乐工作和高报酬的地方。其高层管理者无数次被媒体披露和社会传颂，微软不管是在商业还是技术领域，都被认为是世界上最著名大学的学生职业首选之地。但是到了2007年，员工的士气降到了低点。尽管有竞争性的高工资、高红利和良好的工作条件，可员工还是觉得没有吸引力（Flabby and Unhip）。而竞争者谷歌却对出色人才有强大的吸引力。有人在微软的博客上批评指出，这完全是微软自己造成的恶果，是微软的管理出了问题。微软的高层认识到必须改变。

布鲁梅尔作为人力资源部门的领导，没有别的选择。平日里穿着T恤和便鞋的布鲁梅尔，并不是一个墨守成规的人。她通常会高度重视科技竞争，不过在公司善于与人打交道也是出了名的。她不迷信权威也不害怕来自公司强势的任何想法，她知识渊博，兴趣广泛，喜爱文学和运动。

布鲁梅尔想更新人力资源的想法，强调服务，关注个人。她深入了解员工的需要，跳出原来微软的系统，更关注个人化的人力资源系统，对微软的产品、设计系统也是一样，必须改变。她说，我们一定越来越好，要明白哪些是有效的，哪些是无效的，要不断地改变，包括销售利润，要在公司内部使员工在不同的人生阶段更换岗位更加容易。

她在微软的改革主要体现在：将绩效考核和薪酬紧密地联系起来；营造一个更公平的分配环境。

当她开始在公司博客上征求意见时，员工很快从各个方面提出他们的抱怨。凭借她在公司长期工作的经验，她有一个好的开端。一个匿名的博友说：“微软只是一家公司，仅此而已；它不是一家巨大的加工厂，它像大脑，公司应该庆幸，雇用了这么多出色的人，他们要的是没有限制能力发挥的环境。”

不管行业、地域、规模的大小，公司共同的使命都是“创造人”。一个组织的成功或失败，归根结底取决于很多人的行为；如果没有很多人的帮助，管理者是不可能取得成功的。

对于管理者来说，无论它是如谷歌、通用电气、苹果、阿里巴巴、腾讯、沃尔玛、英国航空公司这样的大企业，还是洗衣房、诊所、体育运动队，都要努力理解组织中的人和他们的工作。这本教材是关于人的书，它也是关于组织及其管理组织的管理者的书，构成组织的工作及工作的人是组织行为学研究的内容。

第1节 组织行为学的含义

组织行为学是行为科学在管理领域的应用，是综合运用各种与人的行为有关的知识，

研究一定组织中的人的心理和行为规律的科学。组织行为学不是研究人的一般心理行为规律的，而是研究各种工作组织中人的工作行为规则的。这些工作组织涉及的面很宽，比如工商企业、政府机构、学校、医院甚至部队。工作行为主要包括涉及影响组织成员的积极性和组织绩效的行为管理、差异管理、激励管理、团队管理和权力管理等。

(1) 组织行为学是一门综合学科，它综合了心理学、社会学、文化人类学、生理学、生物学，还有经济学、政治学等学科有关人的行为的知识和理论，来研究一定组织中的人的行为规律。

(2) 组织行为学涉及三个重要的方面，即观察、个体、群体。对他人行为的了解，主要通过观察获得。观察者运用自己的感官直接观察人的行为，或者采用录像机和摄像机等先进手段协助观察，通过对外在行为的分析去推测人的内在心理状态。个体是组织的基石，个体行为是组织行为的核心。研究组织行为学的规律性，首先要研究个体是如何影响组织的，同时要研究组织通过什么来影响个体的态度、价值观、积极性及满意度，个体差异又如何影响其行为和工作绩效。群体是介于个体与组织之间的一级组织，它是个体直接工作的地方，个体对组织和社会的贡献是通过群体实现的。群体规范、群体凝聚力、群体沟通等对个体行为及组织行为都有直接影响。

(3) 研究与学习组织行为学的目的是在掌握一定组织中人的心理和行为规律的基础上，正确认识人的行为，理解人的行为，预测人的行为，引导人的行为，控制或改变人的行为，以便调动人的积极性和创造性，提高组织工作绩效。通过科学的测试手段，对组织成员的心理素质及各方面的能力进行诊断，做到了解自己，完善自己，了解他人，理解他人，激励他人，同时也激励自己。

组织行为学表明了三大关系：人的行为、人和组织的关系以及组织本身。

第2节 组织行为学的重要性

组织对我们的事业和生活有广泛的影响。从最基本的家庭组织到最复杂的行政或企业组织都与我们息息相关，我们大多数人会作为组织的一员而度过工作生涯的大部分时间。影响我们生活的不仅仅是我们所属的工作组织，我们每个人在日常生活中还要和许多其他形式的组织打交道，超级市场、百货商店、专卖店、银行、学术组织、政府机构、学校和医院等都是我们经常打交道的组织，这些组织不仅影响我们日常生活的性质，而且影响我们生活的质量。

有人说，作为个人，只要不触犯法律，吃穿不愁，就可以游离于任何组织之外，但是一个人要成就一番事业，就必须从属于某个组织。如果脱离组织，个人孤军奋战，很难取得成功。

即使是今天让世人瞩目的成功的企业家，其中不少人是靠自己的双手从无到有，艰苦创业成功的，最终也要依赖一个组织，一个或许是完全由他自己创建起来的组织。未来的竞争是人才的竞争，实际上也是组织的竞争。组织是志同道合的一群人走到一起，干大家共同想干的事。组织的竞争必然依赖于组织的成员，组织的竞争力也就与其成员的总体素质直接相关。这里必须消除一种误解，一个人才荟萃的组织并不一定是具有最强竞争力的组织，即使一个企业的所有成员都具有高素质，也不一定能保证企业经营成功。这是因为，