



21世纪高等院校精品规划教材

李润林 温明 柳建营 主编

组织行为学

ZU

ZHI

XING

WEI

XUE

中国传媒大学出版社

• 21 世纪高等院校精品规划教材

组织行为学

主 编 李润林 温 明 柳建营

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 李润林, 温明, 柳建营 主编. —北京: 中国传媒大学出版社, 2011. 3

ISBN 978 - 7 - 5657 - 0193 - 1

I. ①组… II. ①李…②温…③柳… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 041267 号

组织行为学

作 者: 李润林 温 明 柳建营

责任编辑: 王 进 穆会荣

责任印制: 曹 辉

封面设计: 千山文苑

出 版 人: 蔡 翔

出版发行: 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 65450532 或 65450528 传真: 010 - 65779405

网 址: <http://www.cucp.com.cn>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京今朝印刷有限公司

开 本: 787 × 960 毫米 1/16

印 张: 18.25

字 数: 337 千字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5657 - 0193 - 1/C · 0193 定价: 33.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

前 言

随着我国管理教育的发展和管理实践的需要，组织行为学这门学科得到了越来越多的重视，如何更好地掌握和运用人在各种工作组织中的行为规律，从而更有效地管理人的行为，提高组织的竞争优势，已成为广大管理者学习、研究和解决的重要课题。

本书分为四个部分，系统地阐述了组织行为学的基本原理。第一篇导论，阐明了组织行为学的基本概念和研究方法，梳理了组织行为学产生和发展的历史；第二篇组织中的个体，从个体心理和行为规律来阐述心理行为之间的联系，对于作为管理学最核心的因素人的价值观、激励理论进行了较为系统的阐述；第三篇组织中的群体和团队，从群体的形成、特征、群体内行为、群体间行为、团队管理的角度阐述了群体心理与行为的关系。第四篇组织结构、管理与发展，阐述了组织设计与建构，按照领导理论的发展线索，阐述了领导理论以及领导决策的方法和艺术，并对组织发展改革的规律和理论进行了有益的探索。

本书在每章的后面设有：“本章小结”以对各章的概念、基本理论加以概括，“思考与练习”设有两个板块：简答题和案例分析，以促进读者更好地理解 and 掌握相关的理论。

本书由李润林、温明、柳建营担任主编。参加本书编写的有（以姓氏笔画为序）：刘璐、陈杰、杨向鹏、李润林、周颖杰、柳建营、温明。

书中我们引用了国内外学者的理论、研究成果和学术观点，在此对他们表示衷心的感谢。

组织行为学属发展中的学科，其理论和方法体系尚处在不断完善之中，我们敬请专家学者帮助与批评。

编 者

2011 年 3 月

目 录

第一篇 导 论

第一章 组织行为学概述	(3)
第一节 组织与组织行为学的形成与发展	(3)
第二节 组织行为学的性质与研究意义	(25)
第三节 组织行为学的研究内容与方法	(30)
本章小结	(38)
思考与练习	(39)

第二篇 组织中的个体

第二章 个性	(45)
第一节 个性的基本概念	(45)
第二节 情绪	(53)
第三节 能力	(58)
本章小结	(62)
思考与练习	(63)
第三章 价值观、态度和工作满意度	(64)
第一节 价值观	(64)
第二节 态度	(72)
第三节 工作满意度	(92)
本章小结	(102)
思考与练习	(104)
第四章 激励	(107)
第一节 激励的基本原理	(107)
第二节 激励理论	(110)

第三节 激励理论的应用	(121)
本章小结	(129)
思考与练习	(129)

第三篇 组织中的群体和团队

第五章 群体行为	(135)
第一节 群体概述	(135)
第二节 影响群体行为的因素	(140)
第三节 群体凝聚力与群体决策	(146)
本章小结	(152)
思考与练习	(153)
第六章 群体冲突	(156)
第一节 冲突概述	(156)
第二节 冲突的过程	(159)
第三节 冲突管理	(164)
本章小结	(171)
思考与练习	(172)
第七章 团队管理	(174)
第一节 团队的概念	(174)
第二节 建设高效团队	(179)
第三节 团队管理	(187)
本章小结	(192)
思考与练习	(193)

第四篇 组织结构、管理与发展

第八章 组织设计	(197)
第一节 组织设计的基本概念	(197)
第二节 组织设计的基本工作	(202)
第三节 赢得竞争优势的新型组织结构	(211)
本章小结	(217)
思考与练习	(217)

第九章 领导行为	(219)
第一节 领导的概念	(219)
第二节 领导理论	(224)
第三节 领导行为实施	(243)
本章小结	(252)
思考与练习	(253)
第十章 组织变革与发展	(255)
第一节 组织变革概述	(255)
第二节 组织变革模型	(260)
第三节 组织变革的有效管理	(264)
第四节 组织发展	(270)
本章小结	(277)
思考与练习	(277)
参考文献	(282)

第一篇 导 论

第一章

组织行为学概述

【学习目标】

- 了解组织与组织行为学的形成与发展。
- 熟悉组织行为学的性质与研究意义。
- 熟悉组织行为学的研究内容与方法。

第一节 组织与组织行为学的形成与发展

一、组织

（一）组织的含义

组织是人们群体活动的主要方式，是人的社会形态的重要表现。所谓组织，是为达到共同目标，经由人力分工和职能分化，运用不同层次的权力和职责，充分调动群体积极性、主动性和创造性，合理协调群体行为的结构系统。

组织之所以存在，是因为它能满足人们在日常生活和社会活动中的种种需要。很多情况下，人们需求的满足方式是多元化的，既可能通过个体活动实现，也可能由群体活动的组织提供。选择时除了个人的兴趣、爱好、习惯之外，起决定作用的是两种方式的效率比较。当组织活动的效率高于个体活动时，便会在人们长期的自然选择比较中逐渐胜出。一个典型的例子就是学校的出现和发展，知识传授的方式可以是师傅带徒弟式的个体活动，也可以是学校教育式的组织活动，在社会发展到一定程度后，后者具有更高的效率，于是后者便取代了前者。

（二）组织的特征

通过上述表述，组织有如下几个特征：

1. 组织是为达成某种目标的人群结构

组织是由人构成的,同时组织活动也需要一定的物质资源。因此,组织既是物质结构,又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的,正是人群形成了组织,没有人群就没有组织。

而任何组织都有基本的使命和目标,比如,学校的目标是培养不同的人才,医院的目标是治病救人等。这些使命和目标说明了组织作为一个整体存在的理由。组织成员们加入组织一起工作,但也有个体的目标。对于组织而言,实现个体目标和共同目标的兼容,使组织成员在为共同目标奋斗的过程中实现个体目标,是组织生命力和凝聚力的保证。

2. 组织存在不同层次的分工与协作

组织的存在是由于有自身的使命和目标,这些使命和目标仅凭个人是不能完成的。为了完成自己的目标,组织必须开展实际的业务活动,如工厂的生产活动、学校的教学活动、医院的诊治活动等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的,而作业活动的展开又离不开相应的人力资源、物力资源、财力资源、信息资源等的运用。为了保证生产活动基本过程的顺利有效进行,还需要开展重要的管理活动;因此,组织中的活动便由此实现了基本的专业化分工,即生产和管理两大类。由于专业化和分工是提高工作效率的根本途径,在每一类功能活动的内部又会进一步分解。每个人或群体负责做一些专门的工作。这样就把组织的目标、任务分解成各层次、各部门、各个职务的工作,委托一定的群体和个体按照相应的规范去完成,从而形成组织的分工体系。

形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分,他们之间协调互动、密切配合才能保证组织整体目标的实现。这就使得协作成为必要,否则组织内部各自为政造成的混乱就不可避免。因此,分工与协作是一个问题的两个方面。

3. 组织的功能在于协调成员行为,以达成组织目标

在构成组织的各种资源要素中,人是最活跃的因素。组织的目标正是在管理者、组织成员和利益相关者之间的双向互动过程中得以实现的。人的行为和表现在很大程度上能直接或间接地决定组织目标的实现及其实现程度。因此,如何提高组织成员的素质,实现组织成员间良好的信息沟通,有效调动组织成员的积极性,发挥组织成员的潜能,协调组织成员的行为,实现组织的目标,就成为管理工作中的关键问题。

二、组织行为

(一) 组织行为的概念

组织行为是一个研究领域。这种阐述意味着它是由共同知识体系构成的一

门独立的专业知识领域。那么它研究什么呢？它研究决定组织中行为的三类因素：个体、群体和结构。也就是说，组织行为是指在组织环境下，个体、群体和组织整体自身的行为以及是否可以改变、改变到何种程度的问题。

需要强调的是，组织行为中的个体行为是指个人在一定组织环境下的表现。比如，下班后，个人的娱乐、交友、恋爱、健身、购物等业余活动不是组织行为，所以组织行为是组织与外部环境之间的相互作用。

（二）组织行为的特性

组织行为是组织种种外显动作和活动的总和。组织行为学着重研究的是作为组织成员的人的行为或组织的行为。行为是可描述、可解释、可预测和可控制的。分析和研究行为，就是为了能解释、预测和控制行为。

1. 可描述

组织行为是可以描述的，即描述人们在不同情景下的行为。例如，学习组织行为学的收获是掌握有关组织行为学的相关知识和内容体系，并将其运用于实际工作中。

2. 可解释

组织行为学是可解释的，因为行为是环境和人格的函数，用公式来表示，即 $B=f(E, P)$ 。公式中的 B 代表行为， E 代表环境， P 代表人格， f 代表函数。根据这种关系，只要弄清了组织行为原因的环境因素和人格因素，就可以对已发生的组织行为作出合理的解释。

3. 可预测

组织行为是可预测的，因为根据行为、环境和人格的函数关系，只要能准确观测环境因素和人格因素，就可以准确预测将要发生的行为。当然，所有这些还只是理想的要求。这里作了两个条件假设：弄清影响行为的环境因素和人格因素；准确测量这些因素。行为科学目前的发展水平还不能完全做到这些，这就给解释和控制行为带来许多困难。

4. 可控制

组织行为是可控制的，即控制和培养组织中人的行为。既然管理者要对组织的产出负责，那么他们就要对组织成员施加影响力，通过员工来实现组织目标。

三、组织行为学

组织行为学是行为科学在管理领域中的应用，研究一定组织中人的心理和行为表现及其规律，提高管理人员预测、引导和管理人的行为的能力，以及实现组织既定目标的科学。

该定义有三层含义：

(1) 组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性。组织行为学既研究人的心理活动的规律性，又研究人的行为活动的规律性，是把这两者作为一个统一体来研究的。人的行为与心理密不可分，心理活动是行为的内在依据，行为是心理活动的外在表现，因此，必须把两者作为一个统一体进行研究。

(2) 组织行为学的研究范围是一定组织中的人的心理与行为的规律。这就是说，组织行为学的研究范围并不是研究一切人类的心理和行为规律，而是只研究一定组织范围内的人的心理和行为的规律。这些组织范围包括：企业、商店、学校、机关、医院、军队等特定的组织。组织中人的心理和行为，包括个体心理与行为、群体心理和行为、领导心理和行为以及整个组织的心理和行为。对组织中个人、群体行为的研究构成组织行为学的微观理论；把组织作为基本的分析单元而进行的研究构成组织行为学的宏观理论。

(3) 组织行为学的研究目的是在掌握一定组织中人的心理和行为规律性的基础上，提高预测、引导、控制人的行为的能力，以达到组织既定的目标。

组织行为学是一门新兴学科，其内涵和外延都处在发展变化中，因而其定义也就众说纷纭。而组织行为学本质上是一门现代管理学科，体现了管理学领域中行为学派的理论和方法。

四、组织行为学的形成与发展

(一) 组织行为学的思想萌芽

组织行为学的理论渊于心理学、社会学、社会心理学、人类学、政治学、生物学、伦理学等。在早期，有三个人在思想上对组织行为学的理论框架和发展方向产生了重要影响。他们的共同之处在于，最早认识到分工合作的重要意义和重视人的因素在生产活动中的重要性。这些可以说是人类组织化理论的根基。

1. 亚当·斯密

亚当·斯密 (Adam Smith) 是英国著名的经济学家、哲学家、教育家，英国古典政治经济学的主要代表人物之一。在他的墓碑上，用简单的一句话记述着他一生的重大贡献：“这里存放着亚当·斯密的遗骨，他撰写了《道德情操论》和《国富论》。”前者关于人类行为的“利他”，后者关于经济活动的“利己”。

(1) 《国富论》(1776年)。斯密以人类的利己本性作为其整个思想的出发点，以经济自由为中心思想，以国民财富为研究对象，系统地论述并建立了

政治经济学的体系。他首次把人的经验、知识、能力看做是国民财富的重要内容和生产的重要因素，认为“人类的才能与其他任何种类的资本，同样是重要的生产手段”。

在这本书里，斯密论述了一个精彩的观点：组织和社会将从劳动分工中获得经济优势。他以针的制造为例：针的工序包括抽丝、拉直、剪断、敲针头、磨针尖、焊接针柄等，如果分散独立地生产，每人每天只能生产 10 根针；而如果 10 个工人分工合作，一天可以生产 4.8 万根针。由此，论证了组织起来分工合作的经济优势，提出了著名的劳动分工说。斯密认为：①劳动分工提高了工人的技能和技术熟练程度；②节省了通常由于变换工作而损耗的时间；③有利于创造出种种节省劳动耗费的办法和机器，从而提高了生产率。毫无疑问，亚当·斯密关于劳动分工产生经济优势的学说，促进了其后 200 多年来生产过程中流水线的广泛应用和发展。

(2)《道德情操论》(1759 年)。尽管斯密的人性认识是利己的，但他的人性假说后来却被称为“道德人”假设。这是因为在此前 17 年，斯密就撰写了《道德情操论》，早已论述了人类行为的“利他”性。

在斯密生活的那个时代，“道德情操”这一短语，是用来说明人（被设想为在本能上是自私的动物）的令人难以理解的能力，即能判断克制私利的能力。因此，斯密竭力要证明的是：具有利己主义本性的个人（主要是追逐利润的资本家）是如何在资本主义生产关系和社会关系中控制自己的情感和行为，尤其是自私的感情和行为，从而建立一个有必要确立行为准则的社会。斯密在《国富论》中所建立的经济理论体系，就是以他在《道德情操论》中的这些论述为前提的。

人的本性是利己的，但又有同情心和利他的一面。在经济行为中，每个人追求的都是个人利益，即利己是主要动力。但为了利己，人们不得不同时利他，也就是为了保障个人利益的最大化，人必须采取利他的行为，通过利他才能实现利己的目的。其结果就产生了相互的和共同的利益，个人利益和社会利益得到协调。

2. 查尔斯·巴比奇

查尔斯·巴比奇 (Charles Babbage) 是一位英国的数学家、机械学家、教育家，曾设计出一种“计数机”。他在斯密的基础上进一步补充了劳动分工的优点。在其 1832 年出版的著作《论机器和制造业的经济》中，他进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的利益的思想，分析了分工能提高劳动生产率的原因。这些原因是：

(1) 节省了学习所需要的时间。生产中包含的工序越多，则所需要的学

习时间越长。例如，一个工人无需从事全部工序而只做其中少数工序或一道工序，就只需要少量的学习时间。

(2) 节省了学习中所耗费的材料。因为在学习中都耗费一定的材料。实行劳动分工后，需要学习的内容减少了，所耗费的材料也相应地减少了。

(3) 节省了从一道工序转变到另一道工序耗费的时间。而且，由于分工后经常做某一项作业，肌肉得到了锻炼，就更不易疲劳。

(4) 节省了改变工具所耗费的时间。在许多手艺中，工具常常是很精细的，需要精密地调节。调节这些工具所占的时间相当多，分工后就可以大大节省这些时间。

(5) 由于经常重复同一操作，技术熟练，工作速度可以加快。

(6) 分工后注意力集中于比较单纯的作业，能改进工具和机器，设计出更精致适用的工具和机器，从而提高劳动生产率。

巴比奇还指出，脑力劳动也同体力劳动一样可以进行分工。他指出，原法国桥梁和道路学校校长普隆尼把他的工作人员分成技术性、半技术性、非技术性三类，把复杂的工作交给有能力的数学家去做，把简单的工作交给只能从事加减运算的人去做，从而大大提高了整个工作的效率。

3. 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文 (Robert Owen) 是威尔士的一位企业家，19 世纪初英国著名的空想社会主义者。他 18 岁就拥有自己的工厂，是最早承认工厂制度压榨工人利益的企业家中的代表人物。

他是最早抛弃当时把纯粹技术和财务上的成就作为成功标志的企业家之一。他认为，管理的首要因素是人。人事职能不应被认为是从属的管理部门，而必须被认为是良好管理的目的。

欧文的管理思想基于“人是环境的产物”这一法国唯物主义学者的观点，他在新拉纳克所进行的一切实验都是为了证明：“用优良的环境代替不良的环境，是否可以使人由此洗心革面、清除邪恶，变成明智的、有理性的、善良的人；从出生到死亡，始终苦难重重，是否能够使其一生仅为善良和优良的环境所包围，从而把苦难变成幸福的优越生活。”正是基于这样一个充满希望和想象的伟大理念，才形成了他超越当时现实生活的管理思想。

目睹残酷的现实，他十分反感，对处于悲惨的工作环境中的工人，特别是童工十分同情。

他认为在改善劳动条件方面花钱，是企业经营人员所能做的一项最佳投资。

欧文对管理学的贡献是：摒弃了把雇员当做工具的做法，着力改善工人的

劳动条件，诸如提高童工参加劳动的最低年龄；缩短雇员的劳动时间；为雇员提供厂内膳食；设立按成本向雇员出售生活必需品的模式，从而改善当地整个社会状况。

他为雇员们所做的，为社区社会所做的，比他所处的时代超前了 100 多年。他开创了在企业中重视人的地位和作用的先河，在人事管理方面进行了大量实践，作出了巨大贡献。虽然他不是学者，但他被誉为真正的“人事管理之父”。

（二）组织行为学的理论准备

19 世纪末期，资本主义生产方式由手工业为主发展为以机器大工业为主。随着资本主义的迅速发展，管理学也得到了很大的发展，在其后的百余年里，管理学的发展经历了三个阶段，产生了许多管理学派和理论家。这些理论和学说思想的发展为组织行为学的诞生做了理论上的准备。

第一阶段是古典管理理论时期，时间为 19 世纪后期至 20 世纪 30 年代，主要的学派有：科学管理、古典组织理论、近代组织理论学派；主要的代表人物有弗雷德里克·温斯洛·泰勒、亨利·法约尔、马克斯·韦伯、福莱特、切斯特·巴纳德等，他们奠定了当代管理理论和实践的基础。

1. 科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（F. W. Taylor, 1856—1915 年）是美国古典管理学家，科学管理的创始人，被管理界誉为“科学管理之父”。在米德维尔工厂，他从一名学徒工开始，先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、设计室主任、总工程师。在这家工厂的经历使他了解了工人们普遍怠工的原因，他感到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重障碍。为此他开始探索科学的管理方法和理论。

科学管理运动首先是在泰勒的推动下开展的，主要重点放在计划、标准化和在作业层改进人的努力方面，以便以最小的投入获得最大的产出。泰勒初期的思想受当时的新教伦理的强烈影响，推崇刻苦工作、经济合理性、个人主义的价值观念以及人人都在社会中起作用的观点。他注重提高工人的生产效率，认为当时工人提高劳动生产率的潜力是很大的。为此，他精心设计了著名的搬运生铁实验。实验最终使他制订出了所谓的标准操作方法，并进而用这种标准的操作方法对全体工人进行训练，据以制订较高的定额，这就是所谓的工作定额原理。为了使工人完成较高的工作定额，除了让工人掌握标准的操作方法外，还对工人使用的工具、机械、材料以及作业环境加以标准化，这就是所谓的标准化原理。并且，“通过最大限度地提高每个工人的生产效率，科学管理能为劳资双方赚取最大的收益。因此，一切视劳资关系为‘零和游戏’的消极情

绪及矛盾冲突均可由科学管理而解决”。

泰勒在他的主要著作《科学管理原理》中所阐述的科学管理理论，使人们认识到了管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学。泰勒的科学管理主要有两大贡献：一是管理要走向科学；二是劳资双方的精神革命。

2. 动作研究之父——吉尔布雷斯夫妇

吉尔布雷斯夫妇（Gilbreth Frank; Lillian Moller）在工程管理学（工效学）方面，改进了泰勒的方法。泰罗的方法我们称为“工作研究”，而吉尔布雷斯夫妇的方法，我们称为“运动研究”。其差别在于，泰勒是基于在生产线上找工人做实验的方法，吉尔布雷斯夫妇发明了一个“动素”的概念，把人的所有动作归纳成17个动素，如手腕动作称为一个动素，这样就可以把所有的作业分解成一些动素的和。对每个动素做了定量研究之后，就可以分析每个作业需要花多少时间。他们是第一个把工业工程从一种实验和经验的办法变成一种比较科学的办法的人，他们的工作对于工业工程的诞生起了决定性的作用，一直到今天，工业工程发展的思路依然与他们当初所做的工作密切相关，今天我们所追求的仍然是效率和效益。

吉尔布雷斯夫妇认为，要取得作业的高效率，以实现高工资与低劳动成本相结合的目的，就必须做到：

（1）要规定明确的高标准的作业量——企业的所有人员，不论职位高低，都必须规定其任务；这个任务必须是明确的、详细的、并非轻而易举就能完成的。在一个组织完备的企业里，作业任务的难度应当达到非第一流工人不能完成的地步。

（2）要有标准的作业条件——要对每个工人提供标准的作业条件（从操作方法到材料、工具、设备），以保证他们能够完成标准的作业量。

（3）完成任务者付给高工资——如果工人完成了给他规定的标准作业量，就应付给他高工资。

（4）完不成任务者要承担损失——如果工人不能完成给他规定的标准作业量，他迟早必须承担由此造成的损失。

上述内容是指要科学地规定作业标准和作业条件，实行刺激性的工资制度。其中，作业标准和作业条件必须通过时间研究和动作研究才能确定下来，而这种刺激性的工资制度，也就是差别计件工资制。

吉尔布雷斯夫妇1914年出版的《管理心理学》一书指出，不能单纯从工作的专业化、方法的标准化的程序化来提高效率，还应该研究工人的心理。因为管理人员不关心工人而引起的不满情绪，也会影响工人的工作效率。他们的这些主张显然已经涉及人的心理需求，已经注意到从满足心理需求的角度