

〔美〕凯茨·大卫斯 著
欧阳大丰 译



ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR

经济科学出版社

组织行为学

上

组 织 行 为 学

凯茨·大卫斯著

欧 阳 大 丰 译

上 册

经 济 科 学 出 版 社

译者前言

“组织行为学”是当代管理理论与管理实践的一个重要的组成部分，是被公认有影响的几个重要的管理学派之一。它的形成与发展已经有将近一个世纪的历史了，如果上溯到更早，这门学科的历史应该始于被称为“行为科学”之父的伟大空想社会主义者罗伯特·欧文（Robert Owen），比号称“管理科学之父”的泰罗早了整整一百年。

但是对于我国大多数读者，“组织行为学”或许还是比较陌生的。近年来，虽有文章译著，但与其它管理学科相比较则嫌太少了。我国大学的某些管理专业也大多做为选修课程进行过一些“去粗取精，去伪存真”的介绍，并且学时不多。

我们的一切管理活动，组织活动，一切宏伟的现代化创造工程总是离不开人这个万事万物的万能主体。在引进、借鉴国外管理理论、管理方法、管理经验和手段的同时，更系统地介绍一些组织管理活动中关于人和人的行为的专著，应该是有益的。总可以从中获得一些启示，发现一些“为我所用”的东西。

一位负责国家经济工作的同志说过：“象行为科学这样的学科，应该原原本本地介绍。”这话是有道理的，有了“原原本本”才能“去粗取精、去伪存真”，否则的话将无法“去”，也无法“取”。

美国学者凯茨·大卫斯（Keith Davis）的这部著作，就是比较系统、比较原原本本的一部论述“组织行为学”的专著。

作者凯茨·大卫斯是美国管理科学院和国际管理科学院的研究工作者，美国管理科学院前任院长，美国管理科学尤其是组织

行为学专家。1958年以来，一直为美国著名的管理丛书撰稿，并任麦克格鲁一希尔图书公司顾问编辑，编过近八百册各类管理科学书籍。

1978年以来作者被中央佛罗里达大学、西方澳大利亚大学聘为客座教授，同时，还在美国一些重要开发中心、大学和政府机构任教。

考虑到篇幅、我国的实际情况和教学条件，作者在原序中作为本书特点介绍的一些内容，诸如每章末尾的辅导材料、案例以及原书中第七编的长篇案例，还有关于工会的作用即第17章，未予全译，暂付阙如。如果此书初版面世后尚能引起有志于管理学一入学研究的读者的兴趣的话，将来有机会再版时，当予补译，“原原本本”的介绍给读者。

凯茨·大卫斯的这部长篇专著，是我们可能接触到的比较好的版本（1982年第六版），大体上把西方组织行为学的一些重要理论、观点，都作了深入浅出的叙述，而且确实以理论与实际结合见长，大大小小的实例星罗棋布于理论叙述之间。希望这本书对于帮助读者了解现代“组织行为学”的概貌，能够有所裨益。

如果有机会读到这本书的读者，能从中获得某些启迪，或发现它不失为一颗“攻玉之石”，那将是对我们（包括出版社和为本书的出版付出过辛勤劳动的同志们）极大的激励。

毋庸讳言，在洋洋几十万言译文中难免有某些疏误和失之肯綮之处，还望读者宽宥，并能给我们提出宝贵的意见，以便再版时加以修改和订正。

最后，对热诚关怀本书的付梓并为之付出辛勤劳动的邱陵同志，表示衷心的感谢！

译者

原 序

这是一部关于人的书，一部关于在各类组织中从事工作、劳动的人的书，也是一部研究如何激励人的书，一部如何激励人们高度和谐地集聚在一起从事工作和劳动的书。它把涉及人在工作中的行为的多种社会科学有机地结合起来形成一个整体，成为一部综合学科的书。

本书的题目可以叫“人际关系学”，组织行为学或者叫做“人在工作中的行为”。我们就是要把如此广博宏大的主题囊括在一本书这样小小的空间里奉献给读者。

在过去的半个世纪里，人们的实践活动证明管理者、工人以及其它每个行业的人有理由把功绩归于“组织行为学”的长足进步，但是必须看到“组织行为学”任重而道远，展现在我们面前的还是一条漫长的路。献给读者的这本书或许能为推动“组织行为学”的进一步发展提出一些管窥之见。

一切在组织中工作、劳动的人都可以发现这本书的用途。它可以做为大学教材，管理部门制订开发方案，高级管理人员培训，成人教育以及管理人员自学之用。

摆在读者面前的这本书曾在大学的课堂里，在多种多样的组织中经历了二十多个春秋的“火线”考验。读过早期版本的读者提出的许多宝贵意见业已在新版中得到了反映。并扩充了本书原来的特色，诸如用插图和来自实践的案例来简述理论的概念以飨读者。

本书的宗旨在于强调用充分的引证去探索，而不是用老生常谈的陈词滥调充塞全书。

为了兼顾专业性和可读性，尽力设法活用材料，以便读者有可能把这一学科的各个不同部分联系起来，总合成一部完整的“组织行为学”。

书中在适当的地方加进了一些有分歧的观点，以鼓励读者用自己的思想去研究，去探索这一事实的主题，对于那些平庸繁琐、追逐时尚的浅薄之见则做了精心的筛选。

本书的特色

理论和实践紧密结合使基本理论保持自己旺盛的生机，乃是本书引人注目的特色之一。

读者学到的概念、模式总要拿到现实世界中去应用，因而必将有助于人们建设更加协调的组织和更加美好的社会。其中的观念、方法也必将有助于人们更好地适应生活。

本书为人们普遍承认的另一个特点，是数以百计的现实生活中组织活动情况的例子。这些图文并茂的实例生动地阐述了组织如何运营，人们在特定情况下如何行动。书中大多数概念都用一个或一个以上这样的实例来帮助说明。

“可读性”是本书为教师和学生所喜爱的一个特点。按照弗莱士（Flesch）和冈宁（Gunning）先生的意见，十分重视用方才提到的大量实例来增加本书的可读性。

此外，本书还具有以下的一些特色：

1. 以“组织行为学”的四种模型结构全书。
2. 大大扩展了关于雇员沟通的篇幅，其中主要是我自己悉心研究的成果。
3. 就工作满意与关于工作满意的调查展开广泛的讨论。
4. 组织行为学理论在包括刺激措施在内的经济奖励系统中的应用。
5. 最富于性刺激的词汇与内容，本书一般都加以回避。

6. 比较全面地讨论了非正式组织与**传闻问题**。

7. 书后附有适于写作或组织委托任务时参考用的若干篇幅较长的**案例**。

本书第六版增加或扩充的某些特点：

1. 扩充了关于雇员心理压力内容的篇幅。

2. 新增加了关于改正性纪律与防范性纪律的叙述。

3. 扩充了关于权力与政治内容的讨论。

4. 完全重写了雇用机遇平等一章（EEO）并做了重要改进。

5. 增加了关于工作生活质量的论述篇幅。

6. 本书所有章节几乎都比第五版增加了近两倍的篇幅。

7. 扩充了关于社会责任与社会道德的叙述。

8. 增加了关于共同决策、行为模仿、性的烦恼、武断、后工业化社会劳动资源以及麦克里格热炉效应等方面的论述。

帮助学习的“良师益友”

每一章都提出了学习目的与学习要求，卷首题记，正文后附有案例。卷末有结语，复习的条目与应知的概念。书中用所阐述的理论观点分析案例中的人物与事例，还广泛收集了最新参考书目。本书编写了大量的问题讨论，其中大多数可以用来鼓励学生用所学的理论分析自己的经验，另一些问题则适于团体活动项目参考之用。

辅导教学的得力“工具”

由于本书的第五版一直用于课堂教学，因而积累了许多经过课堂检验的教学辅导“工具”。

1. 来自实践经验的“阅读与练习”。本书第六版书末的“阅读与练习”（凯茨·大卫斯与约翰·W·纽斯特鲁姆合编）

栏目共有七十八编阅读材料，可以帮助学生开阔本学科的“视野”，新版中还增加了十三篇来自实际经验的练习。

2. “学习辅导”。由约翰·纽斯特鲁姆和凯茨·大卫斯编写的学习辅导，旨在通过课文以及主、客观等各种不同设问的学习帮助学生学会如何工作。

3. “试题库”。本书设有帮助教师为学生准备考题的“试题库”。试题库的资料是由麦克格罗—希尔图书公司提供的。

4. “教师手册”。“教师手册”包括标准样本课程分配表、考试例题，以及附于每一章之后的电影、录像的目录。

5. 与“教师手册”一起还配有整套的幻灯录音带。

此外，就是前面提到的每章学习提示，包括各章学习目的、结语，复习条目与应知的概念、案例以及系列参考书目等。

鸣 谢

许多学者、管理人员以及在校的学生们，为本书贡献了他们许多宝贵的思想、意见。我谨向他们表示衷心的感谢之情。从某种意义上看这本书的作者是他们，我只不过代表他们总汇成书。我要特别向就此书的部分论点做出过精辟评论的卡罗立达大学的威尔玛·B·贝尔沙(Wilmar F. Bernthal)、鲁塞维特大学的查理士·诸提(Charles)以及阿赞那洲立大学的威廉·B·威尔泽尔(William B. Werther)表示衷心的感谢。

本书1957年初版以来许多饶有兴味的历史性注释则得力于威尔玛B·贝尔沙的帮助，对于他多年来持续不断地支持协助，我谨表示由衷的感谢。

本书第九章的成书与在德鲁茨的明尼苏达大学的约翰W·纽斯特姆的帮助是分不开的，弗鲁里达大学的马尔克J·玛尔坦科则为本书提供了许多有关学会方面的材料。此外，约翰W·纽斯特鲁姆还与我合写了有助于研究学习本书的阅读材料和学习辅导。

特别值得感谢的是桑德拉·麦克科瑞里帮助我打印整理出了卷帙浩繁的原稿，并且欣然受命如期无误地完成了任务。

还应该感谢麦克格罗—希尔图书公司为本书辛勤工作的工作人员，特别应该提出凯斯·本森、约翰·F·卡里奥和劳拉·尼尔尼采。

最后，我的妻子苏伊以她亲密精诚的合作精神为本书第六版的成书提供了最重要的帮助。

凯茨·大卫斯

目 录

译者前言	(1)
原序	(3)

第一编 组织行为学基础

第一章	人的主体作用	(1)
	关于组织行为学	(3)
	组织行为学的形成与发展	(6)
	基本概念	(12)
	本书的方法论	(17)
	结语	(20)
第二章	社会系统	(21)
	怎样理解社会系统	(22)
	文化	(25)
	角色	(34)
	地位	(37)
	结语	(42)
第三章	激励机制	(43)
	人的需要	(44)
	马斯洛的需要层次论	(48)
	雇员的欲望	(56)
	赫兹伯格双因素模型	(61)
	结语	(66)
第四章	对雇员的激励	(67)

	期望模型	(68)
	行为修正	(73)
	对几种激励模型的说明	(81)
	结语	(83)
第五章	工作满意	(84)
	工作满意的性质	(85)
	工作满意的调查	(91)
	调查资料的利用	(98)
	结语	(102)
第六章	组织气氛与行为模式	(104)
	组织气氛	(106)
	组织行为系统	(111)
	组织行为模式	(114)
	结语	(124)

第二编 领导行为和组织发展

第七章	领导与监督	(125)
	领导的性质	(126)
	领导的方式	(138)
	结语	(150)
第八章	雇员参与	(151)
	雇员参与的性质	(152)
	雇员参与程式	(165)
	结语	(174)
第九章	人际动力学与团体动力学	(176)
	交往分析	(177)
	自我确信	(184)
	团体动力学	(188)

	会议	(189)
	协作	(198)
	结语	(202)
第十章	管理变革	(204)
	工作变更	(205)
	成功地实现变革	(218)
	结语	(227)
第十一章	组织培育和组织训练	(228)
	对组织培育的认识	(229)
	传统的训练方法	(247)
	结语	(249)

第一章 人的主体作用

“人是大千世界的中心，是衡量一切事物的根据。”

E·L·米勒 (Mello)

“对任何纷然杂陈事物的深入剖析最终都会归结到‘人’。”

J·W·威尔森 (J·Watson Wilson)

学习本章的目的在于了解：

△组织行为学的含义

△同组织行为学有关的一些因素

△组织行为学早期的主要观点

△组织行为学迅速发展的原因

△X理论与Y理论的区别

△组织行为学的基本概念

△整体的组织行为学

组织是一系列社会系统。如果人们想在组织中工作或对组织进行管理，那么就必须了解组织是怎样运行的。组织是科学和人，也就是技术与人性的有机结合。了解技术本身已非易事，但是加之人的因素，你便会面临一个巨大而又难以理解的复杂社会系统，然而社会必须了解并驾驭组织。只有通过组织人们才能获取技术所能带来的利益，才能寻求世界和平、完善的教育系统以及人们所向往的其他目标。总之，现代社会赖有组织才能生存。

人在组织中的行为依照现时人们的研究水平看来还是扑朔迷离，不易确定的。因为，人的行为源自人们心底深处的纷杂需求和各不相同的价值观。然而，从行为科学、管理科学以及其它有关学科的基本理论看来，人的行为是可以被部分了解的，这一点

正是本书的宗旨。研究人在组织中的行为并不象有一本菜谱就可以烹调那样简单。对于组织行为学的问题是没有理想答案的。我们所能做的全部工作意在于：运用人们的理解能力和技巧，以便使工作中的人际关系趋于谐调，如此重大的目标可谓是一种挑战，自然也是值得我们探求的。

倘若我们能够重视人、理解人，并从人的角度考虑问题，那么，我们将在认识人的问题上迅速得到深入。

五十多岁左右的约翰·帕金斯在一家大型银行做经理助手，已经十一年了。长期以来，约翰的工作成绩平庸，毫无起色，以致没有一个分行经理愿意要他。他给经理做助手却常常被经理安排到新开业的分行去，设法把他调开。所以，约翰·帕金斯十一年来换了八个分行。帕金斯被调到第九个分行做经理助手时，人家很快就了解了她以前的工作档案，尽管这位经理打算调走约翰，但还是决定设法对他采取激励措施。经理了解到约翰在经济上绝无所求，因为他已经有了一套继承下来的舒适住宅，由约翰的妻子料理；两个孩子都已大学毕业，有了收入不错的职业。所以，他是满足的。

这位经理在与约翰相处的很短的一段时间里，就两次想把他解雇。间或有几个星期，约翰表现积极，很有干劲，但过不了多久便旧态复萌，依然故我。这位经理在对约翰·帕金斯的情况和境遇仔细分析之后，得到了一个结论：就是虽然约翰在有形的物质方面是满足的，但是对于承认和赏识倒可能做出反应。于是，帕金斯先生的经理便着手在这方面做工作。例如，经理乘分行成立一周年之际，在银行营业之前，为全体雇员举行了一次集会，预先定做了一个很大的蛋糕，特意把约翰管辖下的重要财务比率数字，以及为组织创造的效益做在蛋糕上。这一次约翰为给与他的褒扬和大家专为“哄”他的蛋糕上银行的比率数字所深深地感动了。从此以后，约翰完全变成了另一个人，不到两年的时间，他

成了另一家分行的一位杰出的经理。这一事例使我们看到，约翰·帕金斯的转变完全是由他的经理对情况做了悉心分析，并运用诸如赞扬、肯定成绩等行为学方法达到了对组织与个人两全其美的结果。约翰·帕金斯的事例，可以说是组织行为学的精华。

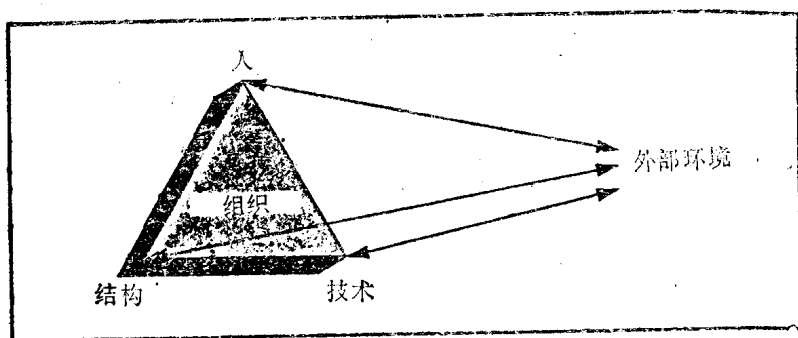
关于组织行为学

组织行为学定义

组织行为学是对于有关人在组织内如何行动的知识的研究与应用。它是为人类谋取福利的工具。组织行为学广泛应用于多种不同类型组织中，诸如企业、政府、学校以及各种服务组织。总之，哪里有组织，哪里就有必要研究组织行为学。

组织行为学的关键要素是人、机构和技术，以及组织在其中运行的外部环境。当人们为实现一定目标而集聚在一个组织之中时，就需要有某种形式的机构。同时人们也借助于技术以实现目标。于是就存在着人、机构和技术三者的相互作用，如图1—1所示。这几个要素既受到外部环境的制约，又影响着外部环境。

图1—1 组织行为的关键要素



下面分述这四种要素。

〔人〕人构成组织的内部社会系统。他包括各体的人和群体的人，而群体既可以是大批群体也可以是小群体；可以是民间的非正式群体，也可以是半官方的比较正式的群体。群体是动态的，处于不断的形成、变化和解体的过程之中。现代的人类组织不同于近代的，更不同于古代的组织，缔造组织的人是活生生的，思考着感知着的人。人们为达到自己的目标而奋斗，而生存。组织的存在是为了服务于人，而人的存在并非为了服务于组织。

〔结构〕组织结构规定了人们在组织中的正式关系。为了实现组织的全部目标就需要有各种不同的工作岗位，机构有经理、有雇员、有会计师、也有程序员。人们为了有效地工作，必须在一定结构方式中处理相互关系。主要的机构涉及权利与职责之间的关系。比如有些人被授权作决策，而另一些人将被责成去执行这些决策。

〔技术〕技术为人们提供自然及经济资源，人类不能赤手空拳去创富、造材。所以，人们要建设厂房，设计机器、制订工作流程和规划资源，而技术的成果对人们的工作的相互关系则有着意义重大的影响。装配线上的工作关系不同于实验室的工作关系，钢铁厂的工作关系当然与医院迥然不同。技术的最大好处在于可为人们多快好省地工作创造条件，但也以多种方式制约着人类。若要让技术为人类造福，同样要付出代价。

〔环境〕所有的组织都在一定的外部环境之中运行，单一的组织是不能孤立存在的，它只不过是包含着千万个因素的巨大社会系统中的一部分，这些纷然杂陈的组织在一个更复杂的大系统中，彼此相互制约，相互影响，它们左右着人们的生活方式。个体组织，例如，一个工厂、学校不可能摆脱外部环境的制约和影响。外部环境影响着人的工作态度、工作条件，并为人们开展资源和能源的竞争开辟场所。总之，在研究组织中的行为时必须考虑外部环境因素。

行政管理学的观点

组织内所有成员都关心改善组织行为。职员、技师以及经理等在一起工作,因而就影响着一个组织在其存在期间的行为素质。但是,经理有较大的责任,因为他作出的决策影响着整个组织的许多人。经理是行政系统或管理系统的代表,他们的作用是通过运用组织行为来改善人同组织的相互关系。如图 1—2 所示。经理们刻意追求的是造成一种气氛,在这种气氛之中人们得到激励、协同工作而成为富有成效的人。

当组织行为得到成功地运用时,组织内就会形成一个包括人、组织和社会在内的三层次的酬效体系,人们从协同合作和集体活动中享受到工作的乐趣。他们不断学习,逐步成长,不断作出贡献。由于组织的工作进行得卓有成效,因而组织更加成功,产品优质而低耗。在这三层次的酬效体系中获益最大的也许还是社会本身,因为它得到了更好的产品和服务,拥有良好的公民,合作与进步的气氛,其结果是既有利于组织也有利于个人和社会。

图 1—2 组织行为学的管理系统

