

组 织 行 为 学

〔美〕 A·D·西拉伊 著
M·J·华莱士

刘笑萍 陈卞知 董立民 译
俞之敦 校

煤 炭 工 业 出 版 社

组 织 行 为 学

【美】A.D.西拉伊 M.J.华莱士 著

刘笑萍 陈卞知 董立民 译

俞 之 教 校

煤 炭 工 业 出 版 社

(京) 新登字042号

内 容 提 要

本书主要包括组织行为学的概述、行为模型、个人特征、动机内容理论、动机过程理论、工作设计、组织中的压力、群体内部的行为、群体之间的行为、权力和冲突、领导、决策、沟通、绩效的评价、组织中的奖励制度、组织环境、组织的设计要素、现代组织设计、组织变革与发展等内容。

本书可作为高等院校企业管理专业教材，也可作为管理人员自学读物。

Andrew D. Szilagyi, Jr

Marc J. Wallace, Jr

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND
PERFORMANCE (4th EDITION)

Scott Foresman and Company

London, England, 1987

组 织 行 为 学

(美) A. D. 西拉伊 M. J. 华莱士 著

刘笑萍 陈下知 董立民 译

俞 之 教 校

责任编辑：于 杰

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

北京京辉印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本850×1168mm¹/₃₂ 印张18

字数458千字 印数1—1,460

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

ISBN 7-5020-0766-7/TD·650

书号 3475 定价 13.40元

译者的话

这部《组织行为学》是美国近年出版的畅销书之一，流传很广，影响较大。它曾在美国休斯敦大学、肯塔基大学等高等学校作教材使用。作者是西拉伊教授(Andrew D. Szilagyi, Jr.) 和华莱士教授(Marc J. Wallace, Jr.)。我们是根据该书1987年第四版翻译过来的。

本书有三个特点。一是内容新。书中一些理论多为近10年来美国学者在组织行为学方面的研究成果。在第四版中又增加了几章新的内容和很多80年代中期美国和欧洲一些大企业中的实际事例。二是理论结合实际。书中除理论的论述外，还列举了很多与理论相关的实例。每章开始常常先举一实例，然后引入本章正文，这样就很容易引起读者的学习兴趣，从而提高学习的效果。三是实用性强。每章后面都附有案例研究和结合实际的练习，不仅可供读者巩固所学到的理论知识，而且还可增加学员学习的兴趣。

本书既可以作大专院校企业管理专业的教材，也可以作为企业管理人员的自学读物。

本书第一至七章为刘笑萍译，第八至十五章为陈卞知译，第十六至二十章为董立民译，全书译文由俞之敦教授校订。

由于我们的水平所限，书中不妥之处在所难免，请读者指正。

译者

1991年10月

新版序言（摘译）

我们对《组织行为学》进行第四次再版有三个目的：扩大研讨范围，增加新的资料和提高实用价值。我们希望这本书经过修订后能成为组织行为学领域中最受欢迎的、内容最丰富的一部教材。

在扩充研讨内容方面我们主要进行了两项工作。首先，新版中增加了论述工作压力、组织环境和论述动机三章；其次，我们在很多章节中增加了一些内容，突出地讨论了组织行为学中一些比较重要的热门话题。

在增加新的材料方面我们也做了两项工作。一是用一些新的实例替换了各章中论证理论的旧的实例；二是提供了很多新的参考资料，以使读者对组织行为学研究领域中的最新情况有所了解。

本书在编排上采用两种方式：一是每章一开始都是以从《幸福》、《华尔街报》等报刊杂志上摘录的一些与本章内容有关的短文作引子，然后引出正文；二是从当前管理方面的文献中选录了一些新的案例研究，放在每章的后面，以提高读者的兴趣。

A. D. 西拉伊

M. J. 华莱士

目 录

第一篇 组 织 行 为 学

第一章 概述	1
第一节 组织行为学领域	2
第二节 行为科学的影响	4
第三节 组织行为的权变倾向	8
第四节 组织行为分析的层次	10
第五节 组织行为学——扼要概述	11
第二章 组织行为研究——行为模型	13
第一节 建立信任的方法	14
第二节 科学的本质	16
第三节 理论是基础	18
第四节 理论模型	21
第五节 科学方法是一个过程	23
第六节 研究人员——管理人员的桥梁	23
第七节 组织的研究方法分类	25

第二篇 组织行为中的个人行为

第三章 个人特性	34
第一节 个人行为模型	35
第二节 动机和行为	37
第三节 个性和行为	42
第四节 知觉和行为	47
第五节 学习与行为	52
第六节 职业满足	60
第四章 动机内容理论	70

第一节 动机研究	70
第二节 早期的动机理论	73
第三节 内容理论	78
第五章 动机过程理论	92
第一节 期望理论	92
第二节 公平理论	97
第三节 强化理论	101
第四节 目标理论	111
第五节 综合动机模型	120
第六章 工作设计	127
第一节 工作设计的定义及其历史发展	127
第二节 工作专业化、科学管理	129
第三节 工作轮换和工作扩展	132
第四节 现代方法	134
第五节 工作设计方法总结	147
第六节 工作设计的应用	149
第七节 工作设计的综合模型	158
第七章 组织中的压力	168
第一节 何为压力	168
第二节 压力产生的根源	171
第三节 压力的调节因素	174
第四节 压力的后果	176
第五节 组织中对压力的控制管理	178

第三篇 群体和人际间的相互影响

第八章 群体内部的行为	183
第一节 群体的形成及研究	183
第二节 群体类型	185
第三节 个人因素	188
第四节 环境因素	190
第五节 群体发展阶段	196

第六节	群体结构	197
第七节	采取行动的群体, 质量小组	209
第九章	群体之间的行为	216
第一节	群体间行为的结构	216
第二节	群体间行为的管理方法	223
第三节	群体间行为概念的应用	229
第十章	权力和冲突	240
第一节	组织机构中的权力	240
第二节	权力的来源	245
第三节	权力如何影响行为	250
第四节	冲突	252
第五节	群体间矛盾的影响	255
第六节	解决冲突	257
第十一章	领导	268
第一节	领导的研究	268
第二节	领导理论	270
第三节	权变领导模型	281
第四节	有效领导人的达标理论	285
第五节	当代领导学的论点	291
第六节	领导的综合模型	298

第四篇 组织的过程

第十二章	决策	307
第一节	决策的概念	307
第二节	决策程序	316
第三节	战略性决策	323
第四节	群体和决策	323
第十三章	沟通	337
第一节	沟通的作用	337
第二节	沟通模型	339
第三节	有效沟通的障碍	343

第四节	改善组织的沟通.....	345
第五节	上下级的关系:沟通中的特殊情况	348
第十四章	绩效的评价	352
第一节	行为绩效评价对于组织的重要性.....	352
第二节	行为绩效评价的目的.....	354
第三节	谁的行为绩效应该进行评估.....	356
第四节	管理人员应该评估什么.....	356
第五节	由谁进行行为绩效评估.....	358
第六节	隔多长时间进行一次评估.....	360
第七节	如何沟通行为评估情况.....	360
第八节	绩效评估中的主要问题.....	362
第九节	如何来改善绩效评估.....	368
第十节	管理人员应如何选择不同的绩效评估方法.....	372
第十一节	评估中心.....	377
第十五章	组织中的奖励制度.....	382
第一节	奖励和个人.....	382
第二节	奖励的目的.....	387
第三节	内在奖励与外在奖励.....	388
第四节	奖励分配的基础.....	391
第五节	组织奖励与个人需求的模型.....	395
第六节	奖励与选择行为.....	399
第七节	组织中的惩罚措施.....	408
第八节	奖励与公平.....	409

第五篇 组 织 设 计

第十六章	组织的环境	414
第一节	外部环境.....	415
第二节	内部环境.....	427
第十七章	组织设计的要素	436
第一节	组织设计.....	437
第二节	组织是一个系统.....	437

第三节	组织的目标	441
第四节	组织的一个方面:劳动组合	449
第五节	组织的第二个方面:影响	454
第六节	古典设计理论	458
第七节	行为分析理论	462
第十八章	现代组织设计	468
第一节	权变理论	468
第二节	组织的外部环境	470
第三节	策略和结构	478
第四节	技术	480
第五节	当代组织设计方法	487
第六节	设计变量对行为的影响	495
第六篇 组织的变革和发展		
第十九章	组织变革与发展概要	501
第一节	组织变革和发展的目标	502
第二节	组织变革方法	504
第三节	关于变革的几种观点	508
第四节	有计划的变革与发展模型	516
第二十章	组织的变革与发展:几种实用方法	535
第一节	变革介入的深度	537
第二节	个人的介入活动	540
第三节	小组的介入活动	544
第四节	组与组之间的介入活动	548
第五节	组织的介入活动	549
第六节	工作生活质量的研究	556
第七节	组织变化与发展:结束语	560

第一篇 组织行为学

第一章 概 述

从历史上看，美国人还从来没有象今天这样关心生产率和生产绩效。制定政策的人曾经警告我们，如果美国不能恢复生产能力的优势，那么生活水准就将要下降。象克莱斯勒（Chrysler）公司、布兰尼夫（Braniff）航空公司、克拉克（Clark）设备公司和共和国（Republic）钢铁公司等工业巨人，一度曾被认为是从未失败过的公司，现在也因为经营不善面临着公司不景气、财政危机的困境。

许多公司已感觉到了巨大的经济、社会、技术变革浪潮正席卷全国，并带来了混乱。例如，宾夕法尼亚的马洪宁（Mahoning Valley）钢厂的工人失去了他们祖祖辈辈都在做的工作。这是由于美国钢铁公司（现称usx）关闭了亏损工厂而造成的。中、高层的经理人员也发现，要想保住自己的工作，必须学会和掌握现代计算机技术。

80年代是寻求亟待解决的绩效问题答案的年代。许多杂志，象“商业周报”、“幸福”等，都登满了各式各样的报道，如各公司探索新的领导方式，重新设计组织机构，广泛吸收职工参与决策，采用质量小组，创造新的刺激方法，以激励群体和个人向更高层次努力奋斗，以及其它许许多多的方法和技巧等等。所有这些报道都集中在一个问题上——增进效绩。为了帮助现任经理人员，科研人员开始把研究方向集中在进一步了解绩效问题上。他们的调查研究范围很广，从提高对职工动机的认识到寻求职业设计的更好方式，以及探索研究组织内部权力的动态等。

研究人员和现职经理人员相信，这些努力将使美国人在改进个人、群体和组织行为方面获得更多必要的知识，从而恢复我们在生产能力方面的领先地位。行为和生产率不再仅仅是一个学术问题。⁽⁸⁾人们迫切需要了解这些现象，而那些研究这方面知识的人将掌握迎接挑战的必胜条件。

* * * * *

组织行为和绩效都是讲行为的。本书的目的在于加深我们对行为的理解。为了达到这个目的，我们必须知道有关组织内部的行为。组织行为学提供了有关人员的知识和他们的行为的信息。了解这些信息将有助于进一步理解个人和群体的行为，理解组织建立、改变和发展的方式。我们将论证：（1）组织行为学集中讲的是组织内部的人们在工作中如何作出反应；（2）组织行为学变得更有科学根据；（3）它不是包揽解决一切行为疑难问题的灵丹妙药；（4）它主要是对组织行为作出描述，也可能增长预见未来的能力。

第一节 组织行为学领域

如果要对一个探索领域进行描述，常常会引出不同观点。人们对组织行为领域的描述尤其是这样。请注意，这里我们把组织行为学称为领域，而不是学科，或是什么正在兴起的学科。学科是得到大家承认的科学，具有理论基础，并能在此基础上进行研究和分析；而组织行为学的基础涉及范围非常广，又是近代刚刚形成，且具有交叉学科的特征，所以它不能算是科学。我们只不过刚刚开始总结这一研究领域内的原则、概念和方法。为了不增加更多的争论，我们认为，不对这一领域作出定义，仅对该领域作一番描述，似乎更为合适。

组织行为学研究组织环境中工作人员的行为、态度和绩效；研究组织和群体对工作人员的观念、情感和活动的作用；研究环

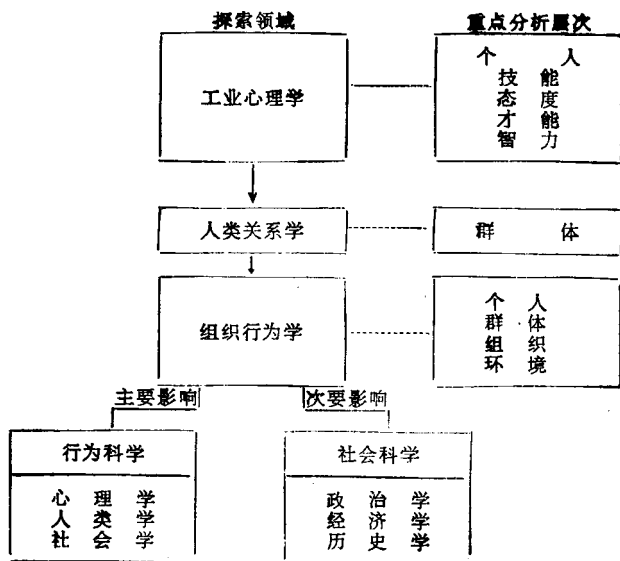
境对组织及其人力资源以及工作目标的作用；也研究工作人员对组织的作用。这一描述强调了几个主要观点。第一，正式组织仅仅是组织行为学所研究的几个方面之一。个人和群体作为单独的实体，也是这一探索领域中的一部分；第二，必须研究个人和群体的行为、态度和绩效；第三，组织、群体和环境会影响人们的行为举止。了解一个组织内各个部分与组织环境的内在联系对于解决管理人员和研究人員所争论的那些特殊问题，是非常重要的；第四，个人可以影响一个组织的战斗力和预期达到的目标；第五，要想完全了解组织行为，必须深入钻研行为科学并用科学的方法分析与该领域有关的各种现象。

大多数管理人员欢迎关于组织行为现象的理论、研究证据和概念的解释。然而，这些科学探讨却很少提供有关行为和活动的明确解释。组织行为学一个重要的贡献是它除了提供出简单明确的解释外，还强调行为的动态过程，揭示一个问题的各种相关因素，而这些发现关键是依靠了科学方法。

科学方法是那些对组织行为领域有贡献的学科和方法的基础。1913年前后，工业/组织心理学家非常热衷于研究个人在工作能力和效率方面的差别和工作场所的具体安排。雨果·芒斯特伯格（Hugo Munsterberg）就是运用科学的方法来研究组织范围中的上述重要课题的。他分析的重点和层次是个人。在30~40年代，许多调查研究人员强调的人际关系，也推动了科学方法的使用。在梅奥（Mayo）、麦格雷戈（McGregor）、阿吉里斯（Argyris）和李克特（Likert）的文章中都提到了这一方法的基本原理和科学观点。该方法强调建立具有生命力的工作队伍。它所分析的重点和层次是群体。

其实，不管只强调个人，还是强调群体，都是不完全的。因此，就出现了对更多学科和更多层次进行分析的需要。这样，在60~70年代就产生了组织行为学（图1-1示）。这一新领域基本上是交叉学科的集合体。它不同于工业心理学、社会学、人

际关系学和历史学，它不是行为的科学，而是对行为科学知识的交叉使用。组织行为学作为一个探究领域，它主要是建立在科学



原理和理论基础之上的。但是，组织行为学还试图证实将行为方面的知识应用于实际组织环境和组织问题的重要性。

第二节 行为科学的影响

正如图 1-1 中表示的，组织行为学主要来源于行为科学。行为科学中涉及的核心学科是心理学、社会学和人类学。虽然每一学科都与行为有关，但它们之间几乎没有共同可接受的理论。不仅在理论上不一致，在方法论上也存在着争论。实际上，它们在组织和社会内部需要分析的问题上存在着根本的分歧。因此，可以认为，行为科学对组织行为学的影响主要区别在于研究的重点和方法上。行为科学家同现任经理人员一样，他们没有关于人类

行为的简洁而明确的理论，也没有一整套普遍为人接受的管理职工的方法。行为科学的着眼点和方法论严格遵循科学探索的基本规律，即理论导致研究，研究导致应用。

行为科学家致力于增强他们预测行为的能力。由于人和环境是变化着的，所以他们的努力集中在试图预测大多数人在某种特定环境和条件下可能表现出的行为。各个学科都运用自己的方法论指导对问题的预测，各个学科都向管理人员提供观察个人差别、文化影响、动机和组织设计等重要范畴的独特见解。请注意，这里强调的是“试图”，也就是说至今还没有迹象或丝毫希望能使预测在任何时间、任何情况下都是准确无误的。

一、心理学

心理学是对组织行为影响最大的一个学科，因为它研究的对象是直接了解和预测个人的行为。在心理学的发展过程中，分出了几个分支，而这些分支学科又各以其特有的方法来解释行为。从下面列举的心理学分学科中我们可以明显看出这些方法的多样性：普通心理学、工业/组织心理学、实验心理学、临床心理学、消费者行为、性格与社会心理学、诊断心理学、教育心理学、评估心理学和美学。

上述各领域中的心理学家都同意这样一种观点，即动机和认识是行为的主要决定因素。动机通常指的是引起所指行为的内心活动过程。大多数心理学家都在对动机过程进行研究，以期找到对引起人们行动和在行动中作出选择的那种动力来源的解释。

认识过程对于心理学家也同样是非常重要的，对理解组织行为为也很重要。因为组织行为的概念是从认识发展而来的。下边几个观点对经理人员具有特别重要的意义：

- (1) 行为是被引起的。
- (2) 行为是有意图的，是由目标指导的。
- (3) 行为是由先天的遗传（遗传因素）和后天的认识（环境因素）相互作用而引起的。

(4) 通过遗传因素和环境因素的相互作用, 个人形成了性格特征模式。

(5) 每个人在个人价值上、对事物的态度上、性格和角色上都不同于其它人。但是群体内的成员又可以具有某种共同的价值和特征。

(6) 个人从属于的各个社会群体都有助于塑造每个人的行为。

上述每一个概念都与认识有关。认识伴随一个人生命的始终。

心理学的一个显著特点是它强调对行为的科学研究。心理学家试图在理性的、可论证的因果关系基础上解释行为。应当承认, 这并不是经常能达到的目标, 而且心理学家对如何追求这一目标在方法上也各有不同。

尽管认识和动机是心理学的主要研究焦点, 但是在组织行为领域中也到处用到它们。有关人类行为的基本知识对于工作设计、领导艺术、组织设计、交流沟通、制定决策、绩效评价和奖励制度等方面有着重要意义。这些实用的东西都在组织行为学的范围之内。

二、社会学

19世纪的一个法国哲学家康特 (Auguste Comte) 在提出对科学重新分类和排列时, 创造了社会学这一术语。他确信, 人类生存这一事实比对这些事实进行哲学思考更为重要。他认为, 运用科学方法对这些事实进行调查研究, 将表明社会和社会现象是受一般规律支配的。

当今大部分社会学家对社会学的解释不外乎下述三种之一: 第一种, 社会学是与人类相互作用有关的, 也就是指行为者在社会环境中互相的影响; 第二种, 社会学是对复性行为的研究, 两个或两个以上相互作用的人构成一个复性行为模式; 第三种, 社会学是对各种社会制度的系统研究。

在组织中，同在社会体系中一样存在着下述成分：

- (1) 人或行为者。
- (2) 活动或行为。
- (3) 目的或目标。
- (4) 控制行为的规范、规则或规章。
- (5) 行为者所持的信念。
- (6) 身份和身份关系。
- (7) 影响其他行为者的职权或权力。
- (8) 角色期望、角色绩效以及角色关系。

因此社会学家把组织看成是具有不同角色、不同身份和不同权力层次的各种各样人的组合。组织机构的目的是达到某些一般化的和特殊的目标。

三、人类学

研究人类学的科学家，是想对个人和周围环境之间的关系得出更准确的解释。对周围环境的适应过程构成了文化。人们观察周围环境的方式是文化的一部分。文化包括：由个人组成的各群体所拥有的思想和对这些思想进行交流时所依赖的语言。实质上，文化是一个已认识的行为系统。

要想研究人和文化之间的关系，必须搜集和记录有关这两者的资料数据。同其它行为科学一样，人类学也从过去的科学中借用了研究方法。为了达到对人类的透彻解释，人类学家研究所有的人。世界就是人类学家的实验室。对人的研究必须是在人自然生息的状态下进行。只有理解了研究自然状态中的人的重要性，才有可能抓住人类学的实质。

当今，要想更清楚地理解发生在组织内部的各种行为，恐怕首先要了解更多的有关文化知识。管理人员只有对职工之间的文化差别了解得越详细，才能更客观地、深入地理解他们的行为和绩效。

行为科学对于组织行为领域曾有过重大影响，为组织行为学