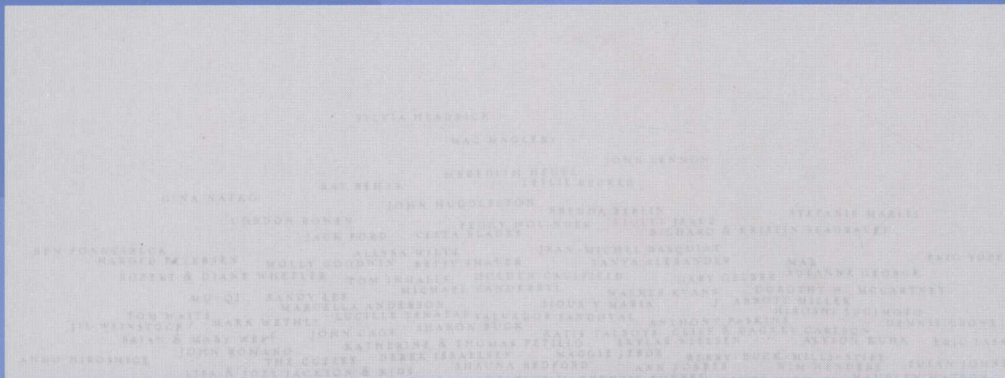


21世纪 经济与管理规划教材
管理学系列

组织行为学

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

严进/编著



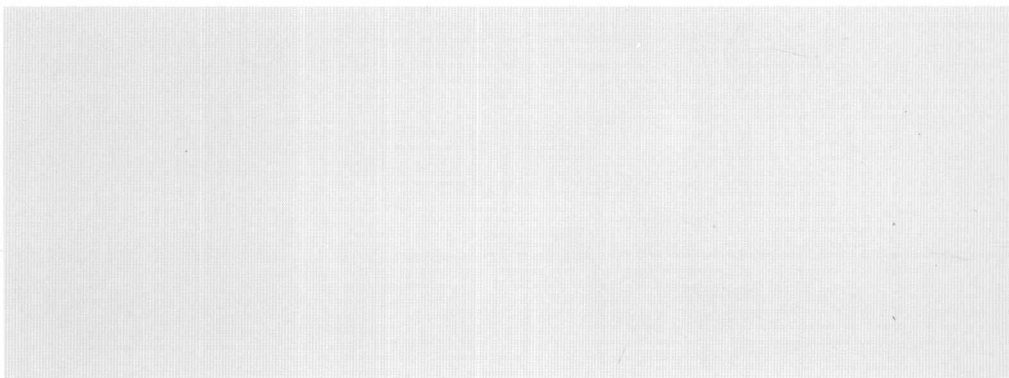
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21世纪 经济与管理规划教材
管理学系列

组织行为学

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

严进/编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/严进编著. —北京:北京大学出版社,2009.4

(21世纪经济与管理规划教材·管理学系列)

ISBN 978-7-301-14535-7

I. 组… II. 严… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第005963号

书 名: 组织行为学

著作责任者: 严 进 编著

责任编辑: 谭振龙 石会敏

标准书号: ISBN 978-7-301-14535-7/F·2064

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 27印张 474千字

2009年4月第1版 2009年4月第1次印刷

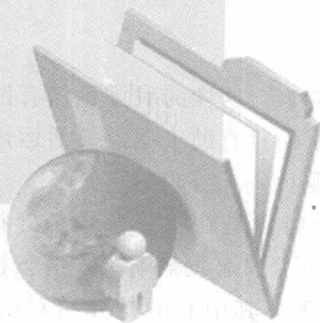
印 数: 0001—4000册

定 价: 42.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn



序

组织行为学是一门研究人在组织中的工作行为规律的科学。研究组织中人的工作行为,对于组织的管理者和领导者具有重要的意义。组织的管理者和领导者如何识人用人,如何调动人在组织中的工作积极性,如何做出正确的判断和决策,如何解决组织中的各种矛盾和冲突,如何处理与上级、同级和下级之间的关系,如何建立高效有凝聚力的团队,如何设计适当的组织结构,如何促进组织变革和组织发展等。从而使组织中人与工作、人与职务、人与组织得到适当的匹配,提高组织效率,达到组织目标。这一切都需要学习、了解和掌握有关组织中人的工作行为的知识。因此,组织行为学是每一个组织的领导者,尤其是企业管理者必须学习、了解和掌握的一门科学知识。

严进博士编著的《组织行为学》是一本很有特色的教科书,可以从以下几点看出:

第一,每一章都有一个“引例”,即通过一个具体的故事或事例,把读者引入本章有关人的行为的理论、概念和规律的论述中。这样,会使读者更容易从现实的事例出发理解和掌握这些理论、概念和规律。同时,在每一章的结尾,又给出一两个案例,启发读者用所学的理论 and 概念去分析、解释和说明这些案例,并提出本书编者的“参考答案”,这样,读者可以把自己的答案与编者的参考答案进行比较,从而提高读者运用理论

分析问题和解决问题的能力。这样的编排不仅有助于读者深入了解和掌握相关的理论、概念和知识,而且有助于他们灵活运用已掌握的理论工具去解决现实中遇到的各种问题。

第二,本书的另一个特点是在每一章中都穿插一些不同形式的注释,如“知识”、“比较”、“例子”、“名词解释”、“情景模拟”、无标题的方框,甚至还有一些图片和漫画等。其中有的是介绍对组织行为学研究有重要历史贡献的人物,有的是解释本章中论述的基本概念,有的是为了进一步说明某一理论观点的事例,有的是一些经典实验,有的是一些自我测验等。总之,本书编者围绕每一章所论述的基本概念、基本理论,采用多种方式说明、解释、补充和印证这些概念和理论,使得读者可以更深入地理解和掌握本书每一章所述的主要内容、基本概念和基本理论,为今后运用这些理论和概念分析和解决现实中有关人的工作行为的各种问题奠定了扎实的基础。

第三,本书也增加了组织行为学的一些较新研究成果。例如,在本书第二章“个体差异”中比较详细地介绍了“情商”的概念。过去的组织行为学教材中,论述这一课题时往往侧重于人的“智力能力”或“智商”方面,很少涉及“情商”问题,而本书编者不仅介绍了“情商”的概念,而且较系统地介绍了“智商”与“情商”之间的关系以及培养和提高人们“情商”的一些措施和方法。此外,还提出了“实践智力”(implicit intelligence)的概念和“虚拟世界中人的能力与个性”问题。特别是后一个问题,虽然在本书中没有充分地展开描述,仅针对一个网络游戏的案例做了简单的分析,但这里提出的问题是值得人们特别关注和研究的。又如,在第三章“知觉与管理决策”中,增加了“组织中的印象管理”这一较新的课题,“展望理论”(prospect theory)这一较新的决策理论研究成果以及从经济学中引入的“禀赋效应”(endowment effect)和“承诺升级”(commitment escalation)等概念。除此之外,编者不仅运用外国的案例,也大量引用国内著名企业与组织的案例,并对这些案例从相关的理论和概念进行细致的分析与解释,也颇有新意。

总之,这是一本内容丰富、概念清晰,具体案例与所述理论密切结合,通俗易懂、深入浅出、语言生动的组织行为学教科书。本书可以作为管理学院本科生,相关专业学生以及 MBA 的教材或教学参考书,也可以作为各类组织的管理者和领导者,尤其是企业管理者和领导者的培训教材。我相信,本

书的出版一定会对管理院校学生的培养和组织管理人员的充实提高起到积极的促进作用。

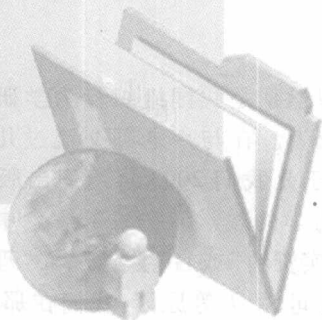
浙江大学心理与行为科学系教授

浙江省行为科学学会名誉会长

卢盛忠

2008.9.20

美国达拉斯



前言

“我肯定从很多人的只言片语和举手投足上得到过不少收获,但是我又完全不记得他们是谁了;一本书就像一个大公墓场,墓碑上的名字多数都被岁月磨去了痕迹。”西蒙写在《管理行为》前言中的这句话给我带来了无限反思,回顾本书从有初步想法到最后成稿,这句话显得尤为贴切。

自从2000年开始在浙江大学管理学院讲授《组织行为学》课程以来,对应该采用什么样的教材费过很多脑筋。我一直认为,组织行为学应该是一门非常贴近实践的课程,相应的概念和理论应该在平时生活中得到鲜活体现。学员也只有在管理工作中,能够把事例、现象和理论概念联系起来,做出相应的解释预测,才能够真正掌握这门课程。组织行为学领域中前辈们的工作给了我无穷启发。

罗宾斯的《组织行为学》一书是该领域的权威教材,这本在国内普遍发行的书是这门学科的标准教材。这本书的思路明晰、材料丰富,是一本优秀的教材,但使用几次以后,我发现学生在拿到大开本600多页的“砖头”时多数有些发怵,一个学期34学时的教学计划也使得很多内容无法在课堂上讲授。同时,“泊来”的理论、案例使得在讲授和学习时难免有些“隔靴挠痒”的感觉,总觉得这对中国学生来说意犹未尽。我写作本书最初的想法也是对此做一些补充,希望能够创作一本简化版的能够反映中国案例特点的组织行为学教材。



早年的杭州大学心理学系是我国组织行为学研究非常繁荣的地方,卢盛忠老师又是其中的佼佼者。在与卢老师交流过几次以后,采用案例进行教学的想法得到了首肯,于是我们2003年组织出版了《管理心理学案例集萃》一书,以配套组织行为学的教学。在我的观念中,教学案例应该是学员能够普遍观察获取的“事实资料”或者“数据”,而“理论”是学员用于分析数据的要素与思路。由于时间、精力等原因,我们在那本案例集中没有能够附上理论分析,一直觉得很遗憾,《组织行为学》一书的出版也是这一想法的继续。

2004秋天,受到国家留学基金的资助,有幸到美国哈佛大学商学院访问一年,在这所世界著名的学府中,教授们对学术的投入和鲜明个性给我留下了深刻的印象。独特的“案例教学法”是哈佛商学院的标志性方法。好的案例把管理情景带进课堂,是供学生和教师探索体验决策过程的工具。好的案例必须能够恰当地反映管理决策情景,让学员有发挥的空间,探讨多种可行的解决方案。一个典型的哈佛商学院案例有20页左右,一般有5~10页的图表,提供非常丰富的讨论信息。但是,这对于习惯了讲授式教学的中国学生,无论是MBA学生还是本科生,都不习惯这种以阅读和提问为主体的教学方法。简短的案例配合一些主要分析思路,用于讲解组织行为学理论,这是比较适合中国学生的教学方法。

面对教材选择的问题,我一直有个想法,编写一本简短的、能够把国内案例与组织行为理论紧密联系解读的教材,不过多讲述国外的理论模型,而是重点谈谈这些理论如何结合国内案例,如何采用组织行为概念分析现象背后的规律,同时也让学员能够体会到理论在解释现象时的效用。一本好的教材,要让学员能够简单、有兴趣地掌握理论,同时能够体会到K. Lewin的观点:“没有什么比一个好的理论更实用。”

在本书的编写过程中,得到浙江大学本科生通识课程建设项目的支持,同时多位同学在以往课程材料的基础上,撰写了相关章节的初稿,分别是张妮第2、7章,陈亢立第3章,章莹第4章,付琛第5章,胡敏第6章,章莹、刘湘秦、戚智琳第8章,朱金燕第9章。同时在编写过程中,大家也对教材的格式体例等方面提出了很多宝贵意见,使得这本书显得相对活泼、容易阅读。与魏江教授合作编写《管理沟通》一书过程中的经验也给这本书带来很多启发,这两门紧密联系的课程给我带来了多角度的思考。同时也要感谢这几年参加我讲授课程的各位学员,他们的参与和讨论使得课程内容更为丰富。

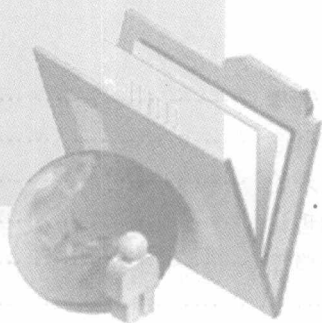
在书稿初步成形之时,回想西蒙在篇首说的那句话,觉得尤其贴切。任

何一本书的出版都不能说是编著者一人的功劳,而只是编著者对知识进行梳理的思路和逻辑,边际贡献是建立在他人基础上的。一个开放的平台更有利于学科本身的发展,回顾维基百科全书(Wikipedia)的迅猛发展,这个始创于2001年,自由、免费、内容开放的平台已经成为人类创造和分享知识的重要空间。对于组织行为学这门基于管理实践的学科,案例观察和知识分享尤其重要,但基于实际案例的理论分析才是核心活力。希望本书能够为组织行为学科领域的知识分享做一些补充,也希望在大家批评、添加和修正的基础上不断完善。在我看来,一个有主题的BBS是促进这个学科发展的最好形式。

希望大家不吝赐教至 jinyan@post.harvard.edu。

严进

2008年8月于北京玉渊潭畔



目 录

第一章 组织中的工作行为	1
第一节 什么是组织行为学	14
第二节 组织行为学的发展	23
第三节 组织行为学的学科基础和研究层次	31
本章复习要点	32
本章复习题	32
第二章 个体差异	37
第一节 人口统计变量	39
第二节 个性	43
第三节 个性理论	46
第四节 能力理论	55
第五节 人职匹配	69
本章复习要点	73
本章复习题	74
第三章 知觉与管理决策	81
第一节 知觉的基本概念	85
第二节 影响知觉的因素	86
第三节 知觉偏差	92
第四节 组织中的印象管理	101
第五节 管理决策	105
第六节 决策陷阱	113
本章复习要点	132
本章复习题	132

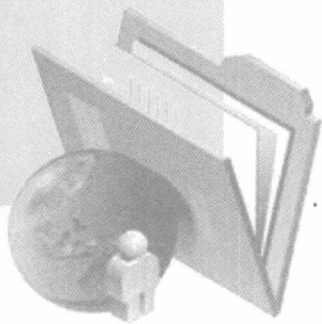


第四章 激励过程与人员管理	137
第一节 激励的基本概念	141
第二节 内容型激励理论	145
第三节 过程型激励理论	158
第四节 激励的整合模型	177
本章复习要点	178
本章复习题	178
第五章 管理沟通	187
第一节 管理者的工作	190
第二节 沟通的基本过程与要素	197
第三节 沟通焦虑	210
第四节 有效沟通的要点	211
第五节 互动式沟通分析	220
本章复习要点	225
本章复习题	225
第六章 管理工作团队	233
第一节 群体	237
第二节 团队及其工作的特点	240
第三节 团队发展的阶段模型	255
第四节 团队发展中的群体动力	260
本章复习要点	275
本章复习题	275
第七章 冲突与谈判	287
第一节 冲突的基本概念	290
第二节 冲突与组织绩效	291
第三节 托马斯的冲突解决模型	293
第四节 冲突形成的原因:角色与信息的差异	297
第五节 冲突的发展过程:五阶段发展模型	300
第六节 谈判:冲突双方沟通的方式	305
第七节 整合性谈判	310
本章复习要点	316
本章复习题	316

第八章 组织结构与组织变革	325
第一节 无处不在的组织	330
第二节 组织结构要素	332
第三节 组织设计	344
第四节 组织变革	353
本章复习要点	362
本章复习题	362
第九章 组织文化	371
第一节 组织文化	375
第二节 组织文化的表现形式	379
第三节 麦肯锡 7S 企业文化模型	384
第四节 企业的核心价值观	390
第五节 强文化	394
第六节 企业文化与组织气氛	396
第七节 组织文化的导入与塑造	397
本章复习要点	407
本章复习题	408
中英文名词对照表	415
参考文献	418

21世纪经济与管理规划教材

管理学系列



第一章

组织中的工作行为

- 什么是组织行为学
- 组织行为学的发展
- 组织行为学的学科基础和研究层次

引例 1

超女的成功

2005年的中国,实在很热闹。伴随着娱乐节目“超级女声”横扫神州大地,这一幕热闹也愈演愈烈,大力鼓吹者有之,极力攻讦者有之:一方面,民众热爱它,这可以用每周百万条短信投票为见证;另一方面,也有一些业内人士拒绝它,“格调不高”的评价言论屡屡见诸电视、报端。

固然,“超级女声”是一项商业操作,是一个娱乐事件,是民众茶余饭后的谈资,是群体心理研究的有效社会学样本,但是,作为一个历时半年、辐射近半个中国、牵动亿万民众的“大事件”,真的这么简单吗?民众的热爱,究竟为的是什么?民众的投票,究竟想表白什么?

老老实实一句话,这是一场平民精神创造的奇迹。民众之所以热爱,是因为站在舞台上的不是明星大腕,而是普通的平民;民众之所以表白,是因为“超级女声”是一场从头到尾由“庶民”参与的狂欢。

从辐射近半个中国的各分赛区“海选”开始,“超级女声”就为民众提供了参与的自由。和电视上大大小小的综艺类节目不同,“超级女声”的主角不是主持人,不是明星,不是社会成功人士,而是普通民众。“海选”阶段,任何人,不分地域、户籍、种族、年龄、学历、财富多寡、社会地位高下,均可以报名参加——唯一的身份限制是女性,然后依照规则进入一场场淘汰赛。

暂且不论淘汰赛过程中规则透明与公平问题,对于中国民众,尤其女性来说,“超级女声”提供了一个“平等且自由”参与的平台。可以“平等且自由”地参与这样的大事件、大场面,是一件难能可贵的事情。参加运动会,需要拥有运动员资格;参加职业招聘会,需要考量学历和履历;就连当个“的哥”,也是需要“本地人”……而“超级女声”的平台无门槛、无条件、无限制、不需报名费,只需一张身份证。身份证前,人人平等,人人有参与或拒绝的自由。

每周百万条短信的投票,既体现了民众参与的热情,也体现了另一种“平等且自由”:投票的自由。首先,每一条短信投票都是平等的,票与票之间没有高低贵贱之分;其次,相对于以百万计的总票数而言,民众对自己所投出的每一票都有足够的信心,认为自己的投票是重要的、不可忽视的、起



作用的；最后，民众有投票和不投票的自由，有把票投给谁的自由。

尤其难能可贵的是，那些站在舞台上参与角逐的“超女”们，民众投票的对象，都经历过“海选”，一路过关斩将，并非由谁指定或者圈定。尽管大部分投票的民众并没有报名参加“海选”，但这只是因为他们放弃了参加比赛自由而保留了不参加比赛的自由，因而，那些选择了参加比赛的“超女”们，更容易获得他们的认同。在一定意义上，“超女”诞生于投票的民众，和后者有着同样的“草根”出身，是一体的，血脉相连。广泛民众的投票、参与和观看，在造就“超女”的同时，也造就了自己参与集体娱乐的自由和机会。

“超级女声”刚刚落地成都进行海选的时候，媒体都在挥汗如雨地追逐4万多人的报名狂潮，并以大篇幅的头条乐此不疲地追捧着一举成名的“红衣姐姐”黄薪，谁也没有过多精力注意到一个叫李宇春的选手。这个高高瘦瘦的短发女孩，除了打扮举止有些男孩子的洒脱与帅气外，普通得连登上报纸中缝的机会都没有。

海选进50——不要考验评委的耐心，除非你能让他们真正地发笑。黄薪可以，那个模仿赵本山的女孩可以，李宇春却做不到。舞台上的她，只有用歌声被人记住。一首经典老歌《我的心里只有你没有他》，很多人唱过，李宇春聪明地选择了黄小琥的激情版本，黑色衬衣加牛仔裤，清爽利落，载歌载舞的她只用了短短几十秒，便获得 pass 卡（直通50强）。

50进20——还是那首《我的心里只有你没有他》，虽然只给了演唱其中一小段的时间，然而比赛刚一结束，关于此歌的搜索频率瞬间便在互联网上飙升。到这个时候，这位身材修长、酷酷的女孩子开始吸引了观众的注意力，她的低沉嗓音，她的舞蹈姿势，她的舞台小动作，有些出其不二的架势。

20进10——黑色的李宇春，换了一套挺括的白色衣裤；唱中文的李宇春，换了一首 Christina Aguilera 的 *Come Over Here Baby*。评委王东喜欢她在大屏幕上相得益彰的电子舞蹈，顺子喜欢她脚上的那双鞋，常宽喜欢她少有的潇洒舞姿。

10进7——虽然成都唱区实力派唱将云集，张靓颖、何洁的英文歌发挥的各有千秋，然而似乎更加自信的李宇春别出心裁地选择了 the Cranberries 的 *Zombie*（视频），并在舞台上玩起了麦克风。这首带点重金属摇滚风味的反战歌曲并不是每个歌手都能驾驭自如，虽然李宇春的表现并非完美无瑕，

但其在舞台上的另类气质已足以让她脱颖而出。

7进5——到目前为止,在李宇春所有的表演中,这个环节几乎被人遗忘。张宇的《大女人》(视频)听上去并不太适合李宇春翻唱,沉闷重复的旋律,飘忽不定的声线,缺乏之前举座皆惊的震撼力。赛后,李宇春向媒体表示自己淋了雨有些发烧。

冠军——在造型师 Maya 的精心包装下,最后一次站在成都唱区舞台上的李宇春几乎有了脱胎换骨的变化:凌乱狂野的短发,闪闪发亮的水钻饰品,仍然是她最爱的黑色衣裤,却多了些时尚妩媚的元素。寂寞过后的李宇春再次爆发,重新诠释哥伦比亚小天后 Shakira Mebarak Ripoll 的 *Eyes Like Yours*, 这首充满拉丁风情的广告歌,为李宇春赢得了 206 564 张手机短信投票。

资料来源:<http://news.sohu.com/s2005/05chaonv.shtml>,<http://eladies.sina.com.cn/nx/2005/0720/1537175417.html>。

思考题

- 为什么“超女”如此成功,吸引了这么多人的眼球?
- 李宇春为什么会在这一年内如此走红?
- 如果在今后的几年内推出类似活动,还会如此成功吗?
- 如果我们要策划这样一个成功的商业宣传活动,需要考虑哪些因素?

针对这几个问题,不同的人会有不同的回答。但是需要思考的一个共同的问题是人们的行为。什么是行为?人们的行为受到哪些因素的影响?这是管理者在管理工作中首先需要关心的问题。

微观经济学是一门通过理性推断来预测市场中人们行为的学科。在微观经济学中,对于人们行为的解释基于两个基本的前提假设。第一,资源是稀缺的。由于资源的稀缺性,市场中的要素需要进行优化和配置,效率才能够得以提高。第二,人是理性的。由于人是理性的,人们的行为可以用完全信息和固定偏好的曲线去分析,这样最优化的结论才能够均衡。但是在实际的组织生活中,这种理性是难以得到满足的。

如果从理性的角度进行分析,在“超女”比赛中,每一个歌手都有着自己独特的歌唱风格和水平,所以都拥有固定的资源和特征。每一个听众和评委都有自己固定的偏好曲线。经过比赛,双方的信息进行交流,在理性分析框架下,应该可以用一个总加的顺序表示各个歌手的顺序。但是,比赛是动态的,充满着变化和不确定性,也正是如此,比赛才会如此吸引人心。那种