

21世纪工商管理类学科基础课教材

Basic Courses Series on Business Management



Organizational Behavior

2nd edition

组织行为学

第二版

程国萍 秦志华 编著

本教材从个体行为、群体行为和组织行为三个层次，说明人类行为的特点、来源和功能结构；按照人类行为发展的规律，介绍相关概念的来源与关系；根据行为内容和行为情境的变化，按照从一般到特殊的逻辑顺序，并结合相关实践和研究的进展，将现有的行为科学研究成果组织起来，说明组织行为的发展过程及影响因素；结合课程学习的内容，紧密联系实际，在多处增添组织行为测量方法；通过案例强化教学引导，帮助读者提高知识运用能力。

21世纪工商管理类学科基础课教材

Basic Courses Series on Business Management



Organizational Behavior

2nd edition

组织行为学

第二版

程国萍 秦志华 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 程国萍, 秦志华编著. —2版. —大连: 东北财经大学出版社, 2018.8

(21世纪工商管理类学科基础课教材)

ISBN 978-7-5654-3182-1

I. 组… II. ①程… ②秦… III. 组织行为学-高等学校-教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 111730 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 527 千字 印张: 26.75 插页: 1

2018 年 8 月第 2 版

2018 年 8 月第 2 次印刷

责任编辑: 石真珍 贺 莉

责任校对: 众 校

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 56.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711



程国萍

博士，副研究员，同济大学经济与管理学院硕士生导师。主要从事组织行为、企业伦理、企业管理等方面的教学与研究工作，主持及参与国家级、省部级等研究课题数项，长期从事EMBA教学指导工作。



秦志华

博士，教授，中国人民大学商学院博士生导师。主要从事人力资源管理、创新与创业管理、组织行为学等方面的教学与研究工作，主持国家与省部级研究课题十多项，出版专著和教材十多部，在国家重点期刊发表论文数十篇，长期从事企业咨询工作。

第二版前言

本教材初版于2013年面世，至今已5年有余，应出版社的要求修订再版。本次修订，编者在保留第一版体系结构和写作风格的基础上，汲取近年来组织行为学研究的新成果，从以下几个方面进行了修改和完善：

一、调整了全书结构

本教材的特点是把逻辑与历史结合起来，帮助学生从行为发展的角度理解组织行为的特点。第二版贯彻了这一思路，并结合相关实践和研究的进展，对部分章节顺序和概念关系进行了修订。例如：第4章改为以价值观为切入点进行探讨；第11章从员工行为特点入手，关注员工对于组织情境的反应，以工作压力和工作满意度为典型反应方式进行介绍；第13章增添了“团队冲突”这一节，作为团队协作中的特殊情境进行探讨，丰富了该章的内容；第14章增添了组织文化管理的内容，使学生深化对于组织文化的认识。

二、增添了实践内容

组织行为学是一门实践性很强的学科，为帮助学生更好地掌握组织行为学的操作技能，第二版在介绍理论知识和说明逻辑关系的基础上，结合课程学习的内容，在多处增添了组织行为测量方法。例如：第2章增添了人格测量方法；第6章增添了人际关系测量方法；第14章增添了组织文化测量方法。

三、拓展了理论背景

为使本书内容与学科研究进展更加吻合，第二版在初版的基础上对部分理论进行了扩充。例如：第2章增添了对能力测试的经典理论介绍；第5章增添了动机发展理论介绍；第6章对人际关系理论进行了扩充；第8章丰富了对权变领导理论的描述；第14章介绍了更多的组织文化理论，并调整了组织文化体系结构，把三层次说深化为四层次说。

四、强化了教学引导

根据读者对本教材使用情况的反馈，第二版对理论与实践的结合方式做了专门改进。一是对全书15章的引例做了全面修订，更换了其中11个案例；二是正文最后增加了4个长案例，作为每一编的阶段性的总结思考，帮助读者提高知识运用能力。

五、丰富了使用方式

第二版在每章后都补充了“核心概念”和“关键术语”两个模块。“核心概念”是对本章重点和难点的提炼和概括，指引读者在学习时更具针对性地理解章节内容。“关键术语”均附有英文翻译，对同一理论的不同表述方式进行统一，

方便读者阅读并进一步学习。为了增强学习的趣味性，提高学生的学习兴趣，每一章都设置了与教材主要内容相关的补充资料，并生成了二维码，学生使用手机扫描二维码即可阅读。

第二版的修订工作由同济大学经济管理学院程国萍教授负责，中国人民大学商学院秦志华教授协助。在修订过程中，同济大学经济管理学院的盛鹤山、王旭同学做了大量工作，主要负责新增案例的编写和部分内容的调整。中国人民大学商学院许灵靖元同学协助完成全书的统稿工作，并参与撰写“组织文化”一章。

与第一版相比，本版内容力求更加贴近理论前沿与实践需要，在内容结构的逻辑性和教学使用的便利性方面都做了相应努力。由于时间和能力有限，书中仍然存在很多不足之处，敬请各界朋友给予批评指正。

编 者

2018年6月

目 录

第1章 学科概论 / 1

学习目标 / 1

引例 富翁和渔夫的故事 / 1

本章提要 / 2

1.1 组织行为学的性质 / 2

1.2 组织行为学的依托 / 6

1.3 组织行为学的发展 / 9

1.4 组织行为学的内容和模型 / 13

本章小结 / 17

核心概念与关键术语 / 17

思考题 / 18

第2章 个体特点 / 19

学习目标 / 19

引例 郭威与王磊的管理差异 / 19

本章提要 / 20

2.1 行为 / 21

2.2 学习 / 30

2.3 人格 / 38

本章小结 / 46

核心概念与关键术语 / 46

思考题 / 46

第3章 知觉作用 / 48

学习目标 / 48

引例 两则故事 / 48

本章提要 / 49

3.1 感觉 / 49

3.2 知觉 / 52

3.3 社会知觉 / 57

本章小结 / 65

核心概念与关键术语 / 65

思考题 / 66

第4章 价值观念 / 67

学习目标 / 67

引例 会计人员的选择 / 67

本章提要 / 68

4.1 价值观 / 68

4.2 态度 / 76

4.3 态度调整 / 80

本章小结 / 86

核心概念与关键术语 / 86

思考题 / 87

第5章 行为动机 / 88

学习目标 / 88

引例 员工职业道德建设的问题 / 88

本章提要 / 89

5.1 动机的性质 / 89

5.2 行为动机的状况 / 96

5.3 行为动机的作用 / 104

本章小结 / 109

核心概念与关键术语 / 109

思考题 / 110

第6章 人际交往 / 111

学习目标 / 111

引例 小王的实习生活 / 111

本章提要 / 112

6.1 交往活动 / 112

6.2 人际关系 / 119

6.3 人际关系测量 / 125

本章小结 / 133

核心概念与关键术语 / 133

思考题 / 134

第7章 社会群体 / 135

学习目标 / 135

引例 李想的小圈子 / 135

本章提要 / 136

7.1	群体的性质 / 136
7.2	群体规范 / 144
7.3	群体角色 / 148
7.4	群体行为 / 152
7.5	群体决策 / 158
	本章小结 / 163
	核心概念与关键术语 / 164
	思考题 / 164

第8章 领导活动 / 165

	学习目标 / 165
	引例 无领导小组讨论 / 165
	本章提要 / 166
8.1	领导属性 / 166
8.2	领导特质 / 173
8.3	领导行为 / 177
8.4	领导权变 / 180
8.5	领导类型 / 190
	本章小结 / 196
	核心概念与关键术语 / 197
	思考题 / 197

第9章 权威关系 / 198

	学习目标 / 198
	引例 如何树立权威 / 198
	本章提要 / 200
9.1	权力 / 200
9.2	制度 / 207
9.3	权术 / 211
9.4	权威 / 218
	本章小结 / 227
	核心概念与关键术语 / 228
	思考题 / 228

第10章 组织体制 / 229

	学习目标 / 229
	引例 亨利·福特的汽车王国 / 229
	本章提要 / 230

10.1	正式组织 / 231
10.2	组织结构 / 239
10.3	职位工作 / 250
	本章小结 / 257
	核心概念与关键术语 / 258
	思考题 / 258

第 11 章 工作情境 / 259

	学习目标 / 259
	引例 健康换事业 / 259
	本章提要 / 260
11.1	员工行为 / 261
11.2	工作压力 / 267
11.3	工作满意度 / 273
	本章小结 / 279
	核心概念与关键术语 / 280
	思考题 / 280

第 12 章 行为激励 / 281

	学习目标 / 281
	引例 “股权激励” 助长城华冠驶上高速路 / 281
	本章提要 / 283
12.1	激励的性质 / 283
12.2	内容型激励 / 289
12.3	过程型激励 / 295
12.4	组织激励 / 304
	本章小结 / 314
	核心概念与关键术语 / 314
	思考题 / 315

第 13 章 工作团队 / 316

	学习目标 / 316
	引例 腾讯“自运转”团队 / 316
	本章提要 / 317
13.1	管理沟通 / 318
13.2	工作团队 / 323
13.3	团队冲突 / 330
	本章小结 / 340

	核心概念与关键术语 / 340
	思考题 / 341
第 14 章	组织文化 / 342
	学习目标 / 342
	引例 阿里巴巴人事大地震 / 342
	本章提要 / 343
	14.1 组织文化概述 / 343
	14.2 组织文化的形态 / 349
	14.3 组织文化的塑造 / 357
	本章小结 / 367
	核心概念与关键术语 / 368
	思考题 / 368
第 15 章	组织变革 / 369
	学习目标 / 369
	引例 美的组织变革策：方洪波“无变革，不发展” / 369
	本章提要 / 371
	15.1 组织学习 / 371
	15.2 组织变革的性质 / 378
	15.3 组织变革的机理 / 384
	15.4 组织变革的趋势 / 395
	本章小结 / 401
	核心概念与关键术语 / 402
	思考题 / 402
综合案例	/ 403
	学习目标 / 403
	案例 1 一个 MBA 的职业生涯 / 403
	案例 2 “同优”时装的群体决策 / 406
	案例 3 索洋电子的绩效考评 / 408
	案例 4 一个民营企业由盛及衰之路 / 411
主要参考文献	/ 415

第1章

学科概论

学习目标

通过本章的学习，您应当掌握：

1. 组织行为学的定义及任务
2. 组织行为学的意义和方法
3. 组织行为学的产生
4. 组织行为学的发展
5. 组织行为学的主要内容
6. 组织行为学的理论模型

引 例

富翁和渔夫的故事

一个百万富翁和一名普通渔夫在海边悠闲地钓鱼，两个人为了打发时间，开始聊起自己的工作。

渔夫：我的工作就是每天出海一两个小时打打鱼，回来去集市上把这些鱼卖了。

富翁：你这样做不行啊！永远都不可能成为我这样的人，我认为你应当这样：首先将你工作的时间延长，这样你就能多打些鱼、多赚些钱。

渔夫：可是现在我每天卖鱼的收成足够我花了呀？

富翁：你想呀，等你赚够了钱，就能买一艘更先进的捕鱼船，不就能捕到更多的鱼、赚更多的钱了吗？

渔夫：那我应当如何用掉这笔钱呢？现在我已经活得挺不错了呀？

富翁：等你有了更多的钱，你就雇一些人，租一个厂房，把捕获到的鱼进行加工，这样就能卖更多的钱。等这样积累几年，你就能在别的地方开设工厂，把你的产品卖到更远的地方，赚更多的钱……

渔夫：那么然后呢，我又能做什么呢？

富翁：等到了那个时候，你就可以像我一样，到海边一边垂钓，一边欣赏美景，享受美好的人生。

渔夫：那我現在不正是在这样生活吗？

富翁：……

【思考】

1. 为什么故事中的两人选择了不同的生活方式？
2. 两人不同的行为选择是由什么因素决定的？
3. 用经济学或者管理学能理论否解释这种现象？如果不能，为什么？

本章提要

人们的行动具有自觉能动性。不同社会环境中具有不同特点的个体，对于同样的事物有不同的行为选择方式。这种差异是稳定的，可以通过大数定律体现出来。因此，分析把握不同类型个体的行为选择方式，可以找到人们行为的客观规律。

一个明显的事实是：当一个人作为组织成员进行活动时，其行为与不在组织中的时候具有很大差异。因此，如何把握组织成员的行为规律，提高组织的活力与效率，是人们关注的一个重大问题。对此可以从三个层面来探讨：①人在组织中的行为有什么特点？②这些特点是在哪些因素影响下产生的？③对于这些因素能够通过什么方式来改变？

已有研究发现，人在组织中的行为活动大致具有三种不同层次的内容，即个体、群体与组织；这三种内容受不同因素影响，具有特殊的表现形态，但又密切相关，层层递进。在实际生活与工作中，这三方面内容和因素的综合作用，使组织成员的行为方式具有复杂的功能与结构，需要加以专门的深入研究，组织行为学由此形成。

本章探讨组织行为学的研究意义、学科的产生与发展、主要研究内容和基本研究范式，简要地勾勒出这一学科的全貌。

1.1 组织行为学的性质

在介绍组织行为学相关内容之前，有必要首先明确组织行为学的研究对象和目的，说明“组织行为学是什么”。接下来，需要探讨组织行为学研究的意义，说明组织行为学的重要性，也就是说明“为什么要学习组织行为学”。最后，简要介绍组织行为学的研究方法，也就是说明“怎样研究组织行为学”。

1.1.1 组织行为学的定义和任务

组织行为学是一门研究人们在组织中的行为及其动因与效果的学科。对于组织行为学的性质，可以从如下方面来把握：

1. 组织行为学的定义

组织行为学（organizational behavior, OB）是一门综合性应用科学，它从经

验材料入手,运用实证研究和系统分析的方法,研究人们在组织中的行为,包括组织中不同主体的行为,以及行为的动因和结果。

(1) 组织行为学的目的

对于组织行为学研究的目的,学者从不同角度做了阐述:

美国学者迪尔(T. E. Deal)认为,组织行为学是一门应用社会科学,研究工作组织中个人、团体和组织的行为问题。^①从这个定义中不难看出,迪尔强调组织行为学研究人们的行为选择。

美国学者杜布林(A. J. Dubrin)写道:“组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为,以成员个人、群体、整个组织及其外部环境的相互作用所形成的行为作为研究对象的一门科学。”这种观点将组织视为一种环境,研究这套环境对于人们行为的影响。

美国学者鲁森斯(F. Luthans)认为,组织行为学可以被定义为对组织中人类行为的理解、预测和管理^②。他更多地从认知角度研究组织行为这个领域。

美国管理学家罗宾斯(S. P. Robbins)认为,组织行为学是一个研究领域,它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响,以便应用这些知识来改善组织的有效性。^③罗宾斯更多是从提高管理效率的角度研究这个学科。

概括上述分析和解释,可以认为,组织行为学的研究目的,是探讨人们在组织中的行为方式及行为动因和结果。

(2) 组织行为学的对象

根据上述界定,可以把组织行为学的研究对象界定为三个层次:

① 人在组织中的行为。

组织行为学研究的是在一定组织中人的行为规律,这就说明组织行为学并不是研究一切人类行为的规律,而是只研究一定组织范围内的人的行为规律。作为一门商学院的基础课程,它自然会将研究重点放在人在组织中的行为规律。

当然,这并不意味着组织行为学就只研究组织中的个体行为规律。人们的行为总是表现为个体行为,但其中包含社会因素。因此,为了研究组织中人的行为规律,必须了解人们作为个体、群体成员以及组织成员的行为规律。

② 组织中不同主体的行为。

研究组织中人的行为规律,要重点研究行为的差异性。组织行为学的基本假设是人们的行为及其动因具有异质性。这是与经济学不同的地方。经济学在“理性人”的假设前提下展开学科知识体系,假定人们都在进行成本收益比较后做出

① 张德. 组织行为学[M]. 北京:清华大学出版社,2000.

② 鲁森斯. 组织行为学[M]. 王垒,等,译校. 9版. 北京:人民邮电出版社,2004.

③ 罗宾斯. 组织行为学[M]. 孙健敏,李原,译. 10版. 北京:中国人民大学出版社,2005.

理性行为选择。然而，组织行为学推翻了这种同质性假设，讨论不同行为主体的不同行为。

正是在现实中人们表现出了不同的行为方式，组织行为学才有了研究的对象和必要。因此，组织行为学不仅研究不同个体的行为规律，而且研究不同类型群体和组织的行为规律。

③组织中各种主体行为的因果关系。

行为是人在主客观因素影响下产生的可见活动，以自觉能动性为根本特征，通过行为动机^①体现出来。组织行为学不但认为人们的行为具有异质性，还认为人们的行为有规律性的作用机制，所以关注人们行为背后的动因，包括动因的差异及其影响因素。

研究动机的差异，可以了解不同动机会对人们的行为产生怎样的影响，同时需要讨论这种动机的差异是如何产生的。也就是说，哪些因素决定了人们的动机。在此基础上，才能够有效地对人们的行为施加影响。

2. 组织行为学的任务

组织行为学作为一门基础学科，具有广泛的实践意义。从提高管理工作的效率角度讲，这一学科的任务是提高组织管理者预测、控制组织中成员的行为能力。具体包括：

(1) 解释行为

所谓解释行为，就是用一种合乎逻辑的方式，说明一个人为何会做出这样的行为选择，有哪些因素以怎样的方式影响着这个过程。组织行为学通过研究人们行为背后的动机来理解人们的行为。研究人们的行为动机，并且探讨动机的来源及影响因素，可以进一步探究人们行为的原因，发现人们行为的规律。

(2) 预测行为

所谓预测行为，是在掌握人们行为规律的基础上，判断在某种情形下人们会做出怎样的行为选择。研究人们行为的规律，了解行为动机的影响因素，可以为正确地预测人们的行为打下基础。根据大数定律，可以总结出人们行为的规律。不难理解，当相同的影响因素出现时，人们会产生某种行为动机，重复这种行为。这就为预测行为提供了依据。

(3) 影响行为

所谓影响行为，是引导行为主体做出某种行为选择。预测行为的最终目的是引导和控制人们的行为。作为一门基础学科，组织行为学为组织管理提供支持，能够帮助组织实现既定目标，特别是采取相应措施变消极行为为积极行为，以取得最佳的工作绩效。其工作机理是认识和利用人们行为的规律性，通过改变动机的影响因素进而改变行为动机，最后引导和控制人们的行为。

① 行为动机的概念，将在第2章中详细介绍。

1.1.2 组织行为学的意义

组织行为学作为一门基础学科,无论对于学生的知识结构培养,还是对于社会生活中的实际工作特别是管理工作,都有非常重要的意义。

1. 对于知识学习

在工商管理学科体系中,组织行为学作为一门基础学科,与经济学、管理学一道,构成了知识结构的基础。通过学习组织行为学,学生能够:

(1) 拓展认识范围

在这三门学科中,经济学从人的理性出发,说明社会资源配置的一般规律;管理学从工作组织出发,说明如何有计划地实现资源配置的微观优化;组织行为学则从人的动机出发,说明怎样才能使组织目标成为人们的工作动力。三门学科相互衔接,互相补充,丰富了人们对于人类行为规律的认识。

(2) 完善知识结构

经济学和管理学从不同角度对人的行为进行研究,这两门学科的研究具有一个共同特点,那就是强调人们的行为动机具有同质性。而组织行为学与此不同,强调人们行为动机的异质性,并致力于解释异质性的原因和结果。这一探讨完善了人们的知识结构。

2. 对于能力培养

组织行为学作为一门基础学科,同一般的应用学科最大的区别在于,能够提供系统思维的分析综合能力,强调思考问题的逻辑性。具体表现在:

(1) 培养分析能力

组织行为学运用系统方法进行研究,也就是说,通过对事物之间关系的考察,揭示其中的原因和结果,并把结论建立在科学的论证之上。与此相应,它注重实证研究,努力在经过控制的条件下收集数据,并采用严谨的方法对数据进行测量和解释。

(2) 养成思维习惯

在实证研究中,组织行为学往往从实际出发,通过选取因变量来明确问题,进而运用逻辑分析寻找可能的影响因素作为自变量,同时考虑中介变量、调节变量、控制变量的关系,进而提出合理的假设并进行检验。这种思考方式有助于学习者形成严谨的思维习惯。

3. 对于实际工作

对于实际工作者而言,组织行为学能够提高其解释、预测并控制组织成员行为的能力,从而促进组织的健康发展。具体表现在:

(1) 提高组织的工作效率

工作效率是指组织实现其目标的能力。组织的工作效率归根到底是由组织中的个体工作效率决定的。个体在群体和组织中开展工作,其工作效率会受到群体

和组织的影响。组织行为学一旦揭示了这些因素如何影响人们的行为，人们就可以根据组织目标有意识地改变这些影响因素，从而提高组织的工作效率。

(2) 提高组织成员满意度

员工满意表现为：组织成员完成工作任务、达到工作目的以后，有没有产生消极的后果；如果没有，员工就感到满意。研究组织成员满意度，可以为组织提供足够数量的有效诱因以维持组织系统的平衡。

1.2 组织行为学的依托

组织行为学作为一门基础性学科，其产生和发展依托了其他学科的相关研究成果。从对象与方法上看，它与心理学、社会学、管理学具有特别密切的关系。其中，心理学给出了人的行为一般机制，说明了个体作为一个自然人和社会人的行为规律；社会学解释了人们的社会属性，包括人们为什么要结成群体等；管理学关心如何提高组织效率，注重于探讨组织成员的分工协作方式。这些学科从不同角度推动组织行为学的产生与发展。

1.2.1 心理学

人的行为有什么特点？它是怎样产生的？同样的外界刺激为什么会使不同的人产生不同的行为？这些问题涉及行为机制问题，包括生理机制和心理机制，后者的作用更为直接。因此，组织行为学研究人的行为时，不能不探索心理活动的规律。

1. 普通心理学

普通心理学（General Psychology）研究心理活动的一般规律，包括认知、情感、意志问题，有各种不同的学派，包括以内省为基本认识途径的实验心理学和根本否认自觉能动性的行为心理学。这些学派为探讨人类行为的动因、理解人在组织中的行为提供了基本思路。

2. 工业心理学

工业心理学（Industrial Psychology）把心理学知识应用于分析、说明、指导生产活动中个体和群体的行为方式。它关注工业生产作为一种环境对于人们的行为的影响，力图通过工业环境的改善调动人的积极性、改进工作生活质量，达到提高管理水平和发展生产的目的。工业心理学已经注意到与组织效率有关的个体特点，如动机、能力、性向等；人的群体特点，如群体的分类、人与组织的相互作用等；领导行为特点，如领导风格、领导的评估与培训等。

3. 社会心理学

社会心理学（Social Psychology）研究个体和群体的社会心理现象，主要关注人与人、人与群体之间的互动方式。普通心理学传统上着重于研究个人与物之