

企业管理专业教材

组织行为学

颜坚莹 著

暨南大学出版社

C936

Y19

组织行为学

颜坚莹



A0919618

暨南大学出版社

前 言

组织行为学是企业管理的一门重要基础课程。这门学科的研究与实践的方式方法和国际企业管理，比较管理学有密切联系。

本书是教材形式专著，具有五个编写目的。

第一个编写目的是让同学们体会到组织行为学是一门发展快，内容越来越丰富的实用学科。本书收集有关专题的最新理论、概念、模式、以提高同学们理解能力和学习兴趣。第二个编写目的是介绍和运用行为科学的基本概念，如激励理论，人际沟通，信息渠道，领导行为，决策技巧等，是培养有效管理人员必须具备的一系列知识和技巧。第三个编写目的是结合当前全球经济技术的发展和我国开放改革情况，重申组织行为学跨文化管理的重要。本书参考外国大学教学资料，和国外知名学者关于文化差异对组织行为的影响，让学生熟悉外国组织行为的管理技巧，增强跨文化管理见识，扩大对行为的研究范围。第四个编写目的是明确组织行为学的整个功能是发挥人的潜力，提高工作效率，实现高效率管理，通过组织设计，绩效考评，改进工作生活质量，以提高生产力和竞争能力，并注意组织变革与发展以迎合时代的挑战。第五个编写目的是参考本国和外国的有关资料，集思广益。本教材每章后面有小结，案例，思考题，最后附有主要参考文献，用以加深同学们对课程内容思考和了解。

在编写过程中承蒙加拿大多伦多大学教授 M. G. Evans 和 H. F. Kolodny 教授提供宝贵意见，麦基尔大学 Nancy Adler 教授惠赠著作，本校胡军教授、伍爱教授给予支持，老伴何宪章鼓励和帮忙杂务，颜全石弟协助收集资料，若无上述学者人士热忱帮

助，此书实难完成。其中难免有缺点错漏之处，敬请指正。

作者系美国爱阿华州立大学（State University of Iowa, U. S. A.）人事及工业管理硕士，任暨南大学经济学院企业管理系教授，历年主讲外国企业管理，比较管理学人事管理，组织行为学等课程，1980 年兼任中国工业科技管理大连培训中心导师，先后在香港中文大学、加拿大多伦多大学作访问学者。

颜坚莹

1999 年 2 月

1

组织的性质

本章要点

- ☐ 理解组织行为学的基本概念
 - ☐ 弄清组织的主要组成部分
 - ☐ 掌握组织的系统观点
 - ☐ 掌握组织的投入产出系统
 - ☐ 分清组织的三个分析层次
 - ☐ 弄清组织的有效性
-

1.1 组织行为学的概念

组织行为学是运用行为科学，组织理论，管理学等理论与概念研究人的心理活动；深入了解和企图预测人的需要，动机，思想与行为；应用合理的沟通和激励方式促进组织成员的士气和 work 满足感，从而提高生产管理上的效率和效果，共同为达成组织的目标和个人目标而努力。

“组织”是指由多数的个体群体以有层次的，富有成效的方式组合起来以达到非个体所能胜任和完成的工作目标。我们所以不断地探索比较好的组织规划，是因为要不断地促使劳动力、资本、技术和原料等复杂的组合体，在满足社会的需要方面发挥更大的作用。

“组织”这概念适用于不同类别的机构，包括企业组织，政府机构，学校，医院及其他服务机构等。

组织对人的生活具有普遍影响力。每个人度过不少岁月，活动于不同的组织里。不仅在所从属的家庭，即使和日常生活接触的商场，学校，医院，企业和政府机构等对个人的生活素质均有极大的影响。

组织行为学关注两个基本问题。第一个问题是组织如何影响成员的思想，感情活动和世界观。鼓励他们主动承担任务，完成自己的职责，明确作为组织成员道义上、法律上应有的义务，激发成员爱护组织，共同创造更健康、更有生产力的组织。第二个问题是组织应如何明确了解成员的操作，行为将影响到整个组织的绩效。组织亟须妥善协调和配合组织成员的需要和活动，以期达成组织的目标和成员的目标一致。

组织行为学应是地球性的。因为不同文化的国家有不同组织行为。它已不再局限国界。当前我国对外开放，吸引了不少外国公司来华投资，成立了不少中外合资、外商独资等企业组织，从而扩大了组织行为学跨文化管理研究和服务的范围。

1.2 组织的主要组成部分

组织的主要成分包括人（组织成员）、组织结构、组织技术、组织任务和组织所在的环境。

1.2.1 人（组织成员）

组织是以人为主体的。包括大集体，小集体，正式集体和非正式集体等形式。从表面上看来，组织是由所在的房舍，应用的技术设备，创造的产品或服务所组成。其实，房舍是被人用来工作的，技术设备是被人用来解决生产的手段，产品和服务是被人创造出来的。万一房舍与设备霎时间遭到意外毁灭，有了人，便有办法重建起来。所以组织的主要成分是人。人是活跃的，有思想，有知识，有感情的，因此组织是动态，它有被成立、变革和解散的行为。今天的组织，不等于昨天或明天的组织。

1.2.2 组织结构

组织结构是组织的信息沟通，权力和责任系统，它表明成员在组织内的正式关系。为着完成组织的一切任务，成员必须明确本人的权力和责任。组织的使命是实施专业分工和协调合作，委

派个人或班组职务，承担各个班组、各个部门以及班组与部门之间的协调工作，藉以增强内聚力，发挥群体间协作力量。

1.2.3 组织技术装备

技术装备是组织用以解决生产问题的手段。主要目的是应用机械力和智力把原材料转化为最终产品或服务过程。例如工厂利用机械手操作，提高生产效率和减少工人危险性。商店运用电脑处理每天销售记录和查核存货数量，既节省人力，又可以做到及时掌握市场动态，平衡供求现象。医院应用各种仪器协助诊断等。

1.2.4 组织任务

社会上存在不同类型的组织结构是为了完成、执行各种不同的组织任务，教育机构是为了提供人类教育，医院是为了提供人类医药卫生，工商企业是为了提供人类需要的产品和服务，每个组织均具有其任务目标。

1.2.5 组织环境

组织和组织成员均受到所在内部和外部环境的影响。在组织内部实施正确的管理政策，激励成员的思想、感情和行动；成员们也相应地把积累的工作经验和智慧，提出合理化建议，使工作更加多样化，增强满足感。世界上没有一个孤立的组织存在，外部环境的法规交通运输，政治思想，风俗文化，工会组织等方面均足以影响成员们的思想、行动，也影响到组织的政策和措施。因此，如果管理人员能够应变妥善地处理内外环境便有利于组织

的经营管理。

1.3 组织的系统观点

组织系统观点是强调一个整体组织系统，在组织内每个次系统互相倚赖。例如组织成员应用技术从事生产任务；组织结构协调各个部门各种不同的任务。彼此倚赖合作，整个组织才能起有效作用。另外一个重要的组织系统观点是强调组织和它所处的广大的社会环境之间的互相作用，因为组织是不能在空间生存，它必须受到社会、经济、政治和文化环境的影响。

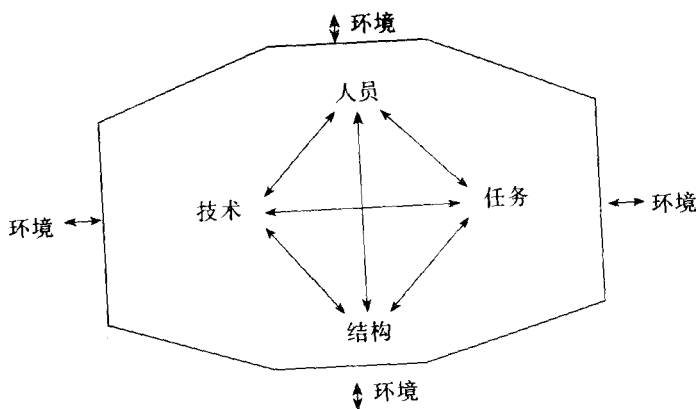


图 1-1 组织的系统观点图

1.4 组织的投入产出系统

组织也是一个投入产出的转换系统。通过投入人力、物资、财力、能源、信息等互为作用的转换过程而产出产品或服务。如果组织得不到当时外界环境提供所需要的，能起作用的人力、物力、技术等等的投入，组织便会迅速崩溃；如果组织所提供的产品或劳务得不到当时当地市场的需要，组织也迅速遭到消灭。汽车制造厂之所以能够继续存在是因为顾客愿意购买它出产的汽车。美国佳士拉（Chrysler）牌子汽车在 80 年代早期几乎濒于停产，原因是忽视了满足社会上人们对该产品的需要和爱好条件。

组织的系统观点是强调组织必须处理好内、外环境互相依存互为作用的关系，取得有效率有效果的转换过程。

组织的投入产出系统的示意图如下：

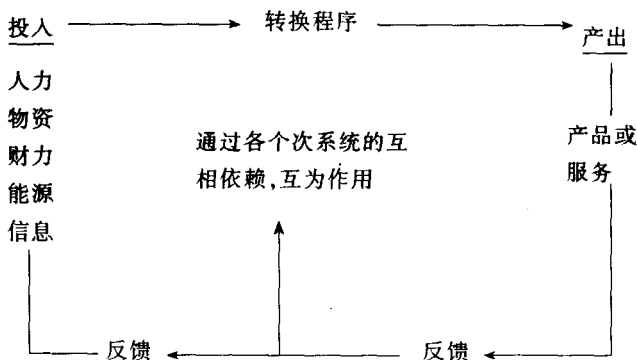


图 1-2 组织的投入产出系统

1.5 组织的三个分析层次

组织的分析层次，是用来说明组织的概念框架。

1.5.1 个体层行为

组织是由人组成。研究组织行为学，必须从个体组织成员着手。应用大量从心理学发展出来的理论和解析来分析个体行为对不同组织的政策、实务和工作程序的反应。并且应用心理学基础理论，如激励、满足感、领导作风等理论，以解释影响个体成员完成工作任务的行为。至于对工作有影响的个人态度、信仰、观点和性格等因素，亦在研究分析之列。

1.5.2 群体层行为

组织任务，不是成员能够单独完成的。他们必须协调合作，如工作队，委员会，特别工作组等，以集体力量，实现组织的目标。组织行为学的重要部分，是应用社会心理学知识和理论指导对组织群体的研究。首先，要求正确地研究答复下面的问题：

- ①如何引导成员乐意参加群体工作？
- ②什么因素决定群体的内聚力和生产力？
- ③群体对哪种任务完成得特别好？
- ④领导作风如何影响群体成员达到良好地合作？

1.5.3 组织层行为

组织行为学家把组织作为一个社会单元来研究，应用大量社会学理论与概念，分析组织与环境之间的关系，主要了解组织结构与组织设计，如何影响组织的有效管理。例如采用对某部门指派工作任务的方式，可能影响到部门和整体组织的有效工作能力。又如组织采用技术革新，首先，必须检查组织的规模和年代，并且研究实行技术革新后，对组织有效功能的影响。

应用各种观点研究组织行为学，彼此没有矛盾，而是互为补充的。为了充分了解组织的特性，以及它的有效决定性，必须混合各种观点的知识才能找出正确的答案。

组织行为学分析层次的提出，目的是为了增强对组织行为学组成因素的了解和分析，其实个体、群体与组织三层次之间，是互相联系，互为影响的。见下面示意图：

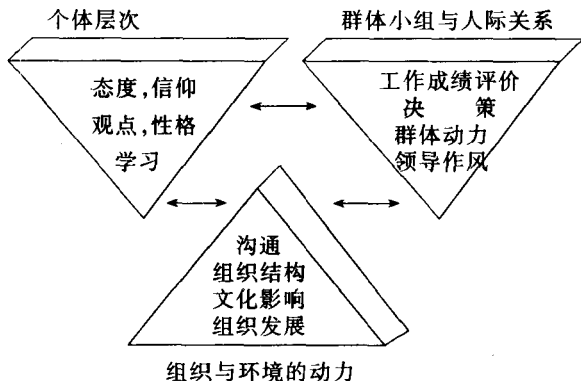


图 1-3 组织三层次之间互相联系相互影响示意图

1.6 组织的有效性

研究组织行为学最关注的是了解组织有效性的性质和决定性。为什么某些组织有效地完成工作和迅速地成长，而另外一些组织却停滞不前，组织有效性是一项重要而复杂的问题。了解关于衡量和决定组织有效性的事实是组织行为学的关键。

1.6.1 组织有效性的组成部分

组织有效性的因素，视不同类型组织，不同组织目标而异。下面是以企业组织为例。企业组织有效性的组成部分：

(1) 利润：有多种衡量方法，例如净利润总额，利润占销售总额的百分比，股东收到公司的分红，现金利息数额等等。

(2) 成长：利润增长，收入增多，提供商品和服务增加，开拓新市场。

(3) 资源获得：组织获得资源的能力，如资本，原材料，人员和新的设想。

(4) 适应性：组织有适应情况变化的能力，如适应供应商，顾客，竞争对手和自己员工等变化的应付能力。

(5) 革新：组织有发明新产品，新型服务，新技术和新管理系统的能力。

(6) 生产力：组织以最低的成本或费用，创造出最高价值的产品和服务。

(7) 顾客/委托商满意：顾客/委托商对组织提供的产品与服务的满意程度。

(8) 雇员满意：组织成员之间对组织承担任务和满意的程度。

上面列出组织有效性的组成部分和衡量的办法。必须注意不能要求用全部有效性组成部分来衡量任何组织有效性，因为组织不可能同时达到全部有效性。例如由于一个组织需要提高利润和生产力而遣散部分工人，这样，可能引起留下来的工人不满，又如一个组织大量投资于研究与发展产品和服务，最低限度在短期内没有利润收获。

1.6.2 评估组织的有效性

正如上面指出，我们不能要求任何组织必须有效地完成所有的组织有效性成分才能被评为有效性组织。事实上，评估组织的有效性极有赖于采用谁的观点以及时间框架和比较标准的应用。现将这三方面分述如下：

(1) 观点：组织内外的个体与群体，可能对完成任务的组成部分各有不同的观点，于是各有一套不同的组织有效性评价衡量办法。例如股东和投资者评价组织有效性是凭利润，成长和生产力；组织内的管理人员则着重于组织的适应性，创造性以及顾客对组织提供商品或服务的满意程度；基层雇工评价组织的有效性主要在于组织对他们的待遇。上述观点因人而异，凭个人观点评价组织的有效性是不全面的。

(2) 时间框架：评价组织的有效性，应该同时注意到时间框架。例如，组织为着追求利润，可能在短期至中期之间削减维修、研究与发展经费。类似这样的措施便会妨碍了组织运用技术改革和在较长期间改变环境的能力。因此得出如下结论：该组织对于变革的适应能力存在非有效性。从较长期性来评价，组织如此追求利润也是非有效性。

(3) 比较的标准：判断一个组织是否有效，要根据有效性比较标准。通常用的比较标准有三种。第一个标准是根据生产同类产品或提供同类服务的其他相似组织的绩效。例如，如果和一般的组织比较，苹果计算机可能被评为在革新上很有效。但是，在这个尺度评价苹果的有效性其关键是否意味着苹果计算机会比国际商业机器公司（IBM），希柏克（Hewlett packard）或其他一流竞争对手更为革新。

第二个标准是根据组织本身过去工作绩效的水平。在成长迅速的个人计算机工业的一间公司，如果在前五年期间每年增长 50%，而现在一年只增长 20%，便被评为非有效的组织。又如一间衰退工业的炼铜公司几年来一直不振，但是，在随后一年，销售额增长 5%，可被评为极有效的组织。

第三个标准是根据组织所期望或有计划达到的绩效水平，即是以组织本身的绩效目标作为评有效性的标准，例如一个组织制定增加利润目标为 5%，如果达到 7% 的利润增加率便被评为有效性。又如另一个组织计划增加利润率 15% 但仅达到 7%，就被评为非有效性。

1.6.3 组织有效性的决定因素

组织有效性受到多种因素影响，主要的因素为环境特性，组织特性，员工特性以及管理人员的策略和措施等。

1. 环境特性

组织有效性受到经营所在的外界环境影响。因为要预测和计划原材料供应，营销活动，必须与外界供应商、顾客、政府机构人员联系。组织通过各种方法以适应环境，例如做广告去影响顾客的偏好，或与供应商建立合作关系以确保在合理价格下有足

够的原材料供应等。

2. 组织特性

组织有效性也受到整个组织的关键性影响，整体组织所成立的各个部门是否恰当？各部门的活动是否彼此配合？是否有效使用技术或者需要引进技术？组织设计是否适合组织的规模和今后逐年发展的计划？

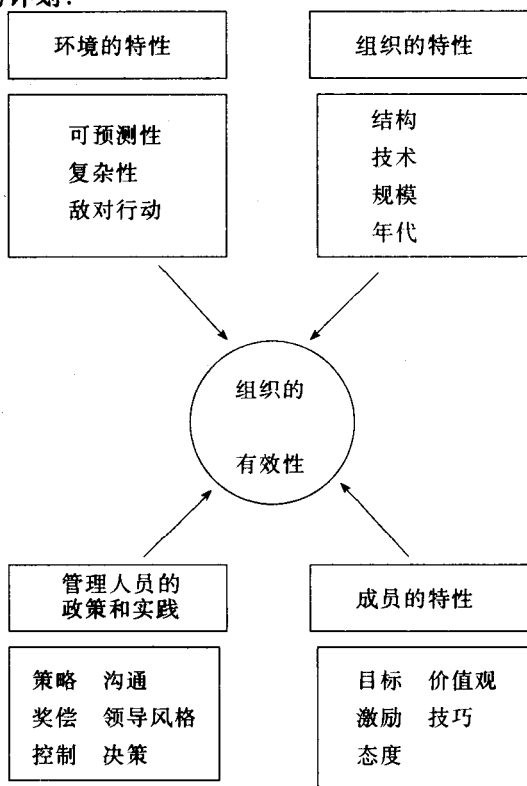


图 1-4 影响组织有效性的因素

3. 组织成员的特性

组织成员的技术与能力能否有效地完成工作？成员的个人目标是否与组织的目标一致？成员的态度和价值观对组织有效性的达成是支持还是阻碍？

4. 管理人员的政策与措施

管理人员的政策与措施对组织有效性有关键性影响。管理人员施行的奖励和控制办法和他的沟通技巧、决策方式很大程度决定了组织的有效性。

本章小结

本章阐述组织行为学的概念。首先解析“组织”的意义以及它对成员的生活影响力。特别提出组织行为学关注的两个问题。即是如何进行影响成员的思想、感情和活动，企图共同创造更健康更有生产力的组织。另一个问题是如何了解成员的操作行为将影响到整个组织的绩效。亟须协调和配合成员的活动，以达成组织目标和成员目标一致。

此外，从多方面说明组织行为学的性质。如组织行为学的主要组成部分，系统观点，分析层次以及组织有效性等。

案例 美、日管理方式的比较

威廉·大内（willian G.Ouchi）日裔美籍教授选出日、美各 12 家典型企业，这些企业均在本国及对方国土上设有工厂或子公司，共有四种类型，48 个实例。

①亚特兰大市一家美国电子公司，有 35 名美国女工在装配一种控电盘，而远在 12 000 公里外的东京，也有 35 名日本女工在同样厂房中以同样元件及工艺，装配同样产品，生产率比美国工人高 15%。

②日本在美办工厂或银行，一般仅有 4—5 个日本人担任最高领导，其