



经济管理人员知识更新丛书

JINGJIGUANLIRENYUAN ZHISHIGENGXIN CONGSHU

ZHISHI GENGXIN

组织行为 与 领导艺术

主编 石国兴 史晓燕



中国经济出版社
www.economyph.com

经济管理人员知识更新丛书

组织行为 与领导艺术

主编：石国兴 史晓燕

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

经济管理人员知识更新丛书/杨欢进等主编. —北京:中国经济出版社, 2001. 8

ISBN 7-5017-5266-4

I. 经… II. 杨… III. 经济管理-知识更新

N. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 036635 号

经济管理人员知识更新丛书

组织行为与领导艺术

主编:石国兴 史晓燕

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编:100037

各地新华书店经销

河北科技大学印刷厂印刷

*

开本:A5 1/32 8.25 印张 200 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数:15000

ISBN 7-5017-5266-4/F · 4248

每套定价:60 元

经济管理人员知识更新丛书

编委会名单

编委会主任：秦朝镇

编委会副主任：曹新兴 毛丽君

编委会成员：秦朝镇 曹新兴 毛丽君

王金洲 吕思运 王保仓

张华艳 蒋永斌

序 言

“十五”期间是我国实现社会主义现代化宏伟目标的关键时期。全国上下努力实现“十五”发展目标,坚持把发展作为主题,把结构调整作为主线,把改革开放和科技进步作为动力,把提高人民生活水平作为根本出发点,不断推动经济发展和社会进步。企业改革与发展面临的新形势、新任务,对企业经营管理人员提出了新的更高要求。加强培训,更新知识,大力实施“素质工程”,全面提高企业经营管理人员整体素质,对促进经济发展具有重大的战略意义。

随着世界多极化和经济全球化发展,国际产业结构转移、重组和资本流通加快,电子信息、生物工程、纳米技术等现代科学技术迅猛发展,知识经济方兴未艾。在日益激烈的市场竞争中人们越来越深刻地认识到:在知识经济时代,企业间的竞争,就是知识的竞争、人才的竞争。企业要适应市场经济要求,在竞争中求得生存和发展,既要重视技术创新和新产品开发,重视市场开拓和生产管理,更要重视人才培养,要拥有一批知识新、懂技术、善经营、会管

理的高素质复合型人才。人才培养的渠道是多方面的,其中通过对企业经营管理人员不断进行知识更新培训是一个不可缺少的重要手段。只有通过不断的学习,更新知识结构,才能不断创新,不断寻求发展机遇,才能使企业在激烈的市场竞争中发展壮大,实现可持续发展。为适应广大企业加强培训工作的需要,我们在广泛征求专家、教授、企业管理人员意见的基础上,组织编写了这套企业管理人员知识更新培训教材,供广大企业经营管理人员学习参考。本套培训教材,突出了江总书记提出的“三个代表”要求,是对“九五”工商管理培训内容的更新和补充,力求体现“新、实、精”的特色,具有一定的针对性、实用性和前瞻性,从不同角度介绍了现代企业管理知识、方法,既可作为广大企业经营管理人员“十五”期间工商管理培训的补充教材,也可作为各级经济管理部门干部知识更新丛书。本套教材共分四册:通过对《知识经济与企业战略选择》学习,可以对当今世界上最科学的、管理技术有一个系统的了解,更新知识结构,转变思想观念,进一步增强市场竞争意识;通过对《网络经济与电子商务》学习,可以学会利用当代最新信息技术工具,实现企业管理现代化和商品销售网络,给企业的发展带来新的商机;通过对《WTO与重点行业发展》的学习,可以了解国际、国内市场发生的重大变化,分析企业所处的环境及地位,采取应对措施,迎接入世挑战。通过对《组织行为与领导艺术》的学习,能使经济管理人员加深对经济组织中人的行为规律的了解,并在此基础上提高领导艺术,在判断和处理问题上更理智、更规范、更科学,以适应激烈

的市场竞争。

为进一步增强搞好培训工作的紧迫感,帮助广大读者加深对结构调整、加快发展重要意义的理解,丛书收录了河北省经贸委主任秦朝镇同志在天津大学管理学院 MBA 研究生班上的讲话。这篇文章内容丰富,资料翔实,阐述了迎接入世挑战、加快结构调整的重要性和紧迫性,对广大企业经营管理人员进一步增强危机感、责任感,做好企业工作具有一定的指导作用。

参加本套教材编写的人员是来自高等院校和经济研究部门的专家、教授,比较熟悉国际经济形势,比较了解国内企业实际,有着较为丰富的实践经验。他们以严谨的态度、求实的学风,查阅了大量资料,精心撰写书稿,付出了很多心血。在编写过程中,河北省经贸委负责培训工作的同志多次召开讨论会研讨编写大纲,湖北、北京、天津等省市经贸委负责培训工作的同志提出了许多宝贵意见。在此,我们向为本套教材编写和出版付出辛勤劳动的所有同志表示衷心的感谢!

尽管我们做了大量的工作,付出了艰苦努力,但由于时间短促,不足之处在所难免,恳请广大读者指正。

编委会

二〇〇一年十月

目 录

第一章 概 述

第一节 组织行为与组织行为学	(1)
第二节 行为规律的理论模式	(6)
第三节 组织行为学与领导艺术	(10)
第四节 管理行为与领导行为的区别	(11)
第五节 研究组织行为与领导艺术的意义	(14)
本章小结	(15)

第二章 人性假设理论与领导人的艺术

第一节 “经济人”的假设与待人艺术	(17)
第二节 “社会人”的假设与待人艺术	(21)
第三节 “自我实现的人”的假设与待人艺术	(25)
第四节 “复杂人”的假设与待人艺术	(28)
第五节 马克思主义关于人的本质学说与待人艺术	(30)
本章小结	(32)
案例与思考	(34)

第三章 个体心理与行为

第一节 自我意识行为与自我调节艺术	(36)
第二节 气质、性格、能力与领导工作	(42)
第三节 态度行为与说服员工的艺术	(49)
第四节 目标与目标管理的艺术	(56)

本章小结	(61)
案例与思考	(62)
第四章 激励理论与应用	
第一节 内容型激励理论与应用	(65)
第二节 过程型激励理论与应用	(73)
第三节 综合型激励理论与应用	(79)
第四节 挫折理论与应用	(82)
第五节 国内关于激励问题的研究	(89)
第六节 激励员工个体行为积极性的艺术	(93)
本章小结	(96)
案例与思考	(97)
第五章 群体行为与领导艺术	
第一节 群体行为概述	(100)
第二节 群体行为的适应及领导艺术	(103)
第三节 群体动力与领导艺术	(110)
第四节 群体条件下个体活动效率的某些变化 与领导艺术	(118)
第五节 团队	(122)
第六节 引导团队的创造行为的艺术	(127)
本章小结	(132)
案例与思考	(133)
第六章 人际关系及其改善艺术	
第一节 人际关系的实质与意义	(137)
第二节 人际需要与人际吸引	(141)
第三节 人际关系的改善与协调艺术	(147)
第四节 人际沟通及其艺术	(162)
第五节 人际冲突及其处理艺术	(168)
本章小结	(174)
案例与思考	(174)

第七章 领导行为及其有效性

第一节 领导概念及影响领导效能的因素…………… (177)

第二节 领导影响力及其发挥的条件…………… (183)

第三节 领导有效理论…………… (186)

第四节 领导决策与决策艺术…………… (196)

第五节 领导班子团结一致的心理基础…………… (206)

本章小结…………… (209)

案例与思考…………… (209)

第八章 组织心理和行为与领导艺术

第一节 组织与组织理论…………… (212)

第二节 组织设计与组织结构…………… (219)

第三节 组织行为合理化的标准…………… (224)

第四节 组织文化及良好的组织文化建设…………… (229)

第五节 组织变革与对策…………… (236)

本章小结…………… (243)

案例与思考…………… (244)

本书参考文献…………… (247)

后记…………… (248)

第一章 概述

目前,全国上下都在认真学习和贯彻江泽民总书记“三个代表”的重要思想。作为企业领导干部要实践“三个代表”,真正代表企业先进生产力的发展要求,代表企业先进文化的发展方向和广大员工的根本利益,就必须了解企业组织中人的心理和行为规律,学习和掌握包括组织行为学在内的先进的科学文化,讲究领导艺术,本书正是适应这一要求而编写。那么,什么是企业中的组织行为?什么是组织行为学?企业中人的行为受哪些因素影响,有何规律?组织行为与领导艺术是何关系?管理行为与领导行为有何区别?研究组织行为与领导艺术具体意义何在?本章将对这些问题进行探讨。

第一节 组织行为与组织行为学

一、组织行为

组织作为名词指以权、责、利维系的社会成员实体,作为动词是协调组织成员之间,组织成员与财、物、事、时间、空间等关系的过程。组织的这两种含义有不可分割的内在联系。没有作为实体的组织的存在,协调组织过程将是无源之水,无本之木;相反,没有协调组织过程,任何实体将会失去意义而名存实亡。因此,在没有特殊要求的情况下,人们往往将两种意义的组织混用。

组织行为是指处于组织中的个体、群体、领导的心理和行为以

及作为整个组织在管理、协调,使组织行为合理化方面所采取的行为。不同的组织,如企业、机关、学校、医院、军队具有不同的组织行为特点。本书所探讨的组织行为侧重于企业组织中的人的行为,包括下述四个方面:

(一)组织中的个体心理和行为

个体即个人。处于组织中的个体有着不同于其在家庭及其他生活场合中的心理和行为。其往往在知觉、需要、动机、目标、态度等诸多方面受组织的感染、影响而表现出一定的规律。例如,“环境刺激—个体知觉—工作需要—工作动机、态度—工作行为—目标”的模式(即组织内外环境刺激引起个体知觉,进而引发个体工作需要,在工作需要的基础上产生工作动机和态度,动机和态度推动个体工作行为,行为最终是为了目标的实现)就体现了组织中个体心理和行为的规律。要调动员工的工作积极性就要揭示这一规律的内涵,以遵循这一规律为前提对个体实施激励和领导行为。本书第二、三、四章将围绕诸如此类的问题而展开内容。

(二)组织中的群体心理和行为

群体是相对于个体而言的。两个或两个以上个体的集合就是群体。组织中的群体是指为了实现特定的目标而结合起来的、按照一定规范相互作用、共同活动的一些人。个体在群体中有着不同于其独处时的特有的心理和行为。“三个和尚没水喝”的现象就是消极的群体心理(如互相推委,责任扩散等)所导致。企业中的群体包括班组、科室等有官方正式文件规定的、以工作为纽带、有一定成员编制的、有规定的权利和义务并有明确的职责分工的正式群体,也包括员工在交往中自发形成的、靠感情来维系的非正式群体。个体置身于群体中常会自觉或不自觉地运用模仿、暗示、从众、服从等方式与群体其他成员相互适应;常会顾及群体规范、群体压力、群体凝聚力、群体舆论等;常会考虑与周围人的相处,尽量搞好人际关系;等等。领导者要善于运用这些群体心理,因势利导地做好工作,以提高群体活动效率。本书第五、六章将围绕群体心理和行

为予以阐述。

(三)组织中的领导心理和行为

一般认为,组织中的领导是拥有一定权力和地位的个人或集团,通过自身的作用,指引和影响他人或组织,在一定条件下实现组织目标并使组织和环境相统一的过程。由此可见,领导可从动词和名词两个角度来理解:作为动词的领导本身是一个动态的过程,由领导者、被领导者和所处的环境之间相互作用而构成;作为名词的领导是指致力于实现这个过程的个人或集团,称为领导者或领导集团。前者着重于领导的行为特点、作用及效能。它是领导者或领导集团运用权力、知识、才能等去组织、协调、控制、指挥被领导的个人或群体以实现组织目标的过程。在这个过程中,领导者(个人或集团)是关键的起主导作用的因素。后者就其个人而言,应包括领导者的道德品质、个性特点、才能因素、知识经验因素等;就其集团构成来说,则应包括年龄结构、个性结构、知识结构、能力结构、专业结构以及领导集团内部的团结等内容。本书第七章将围绕此类问题进行探讨。

(四)组织心理和行为

组织和群体尽管都是由特定成员组成的,存在一定的人际关系等,但二者有明显的区别:一是性质不同。组织是社会的部门或机构,通常有法人代表,而群体只是特定人群,没有法人代表。二是结构不同。组织是以职、权、责、利维系的系统,分为决策层、协调层和操作层三个层级,而群体则没有这样的结构。三是功能不同。组织负责协调自己内部各种群体的关系,调节其行为责任,而群体一般不能左右组织的行为。

在组织范围内,为了有效地实现组织目标,往往要考虑各种因素的影响。其中除了个体心理和行为、群体心理和行为及领导心理和行为外,还要考虑组织本身的结构和功能、组织设计与合理化、组织氛围与环境对人的心理和行为的影响、组织变革和对策等诸多问题,从而使人们在和谐的工作环境中创造出更高的劳动生产

效率。与此相关内容将在本书第八章进行讨论。

二、组织行为学

学术界对组织行为学的界定表述不一,但大同小异。笔者同意孙彤教授对组织行为学的界定:“组织行为学是研究一定组织中人的心理和行为规律的科学。它采用系统分析的方法,综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治学等知识,研究一定组织中人的心理和行为的规律性,从而提高各级领导者和管理者对人的行为的预测和引导能力,以便更有效地实现组织预定的目标。”^① 这一概念包含四个要点:

一是组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性。组织行为学既要研究人的行为规律,又要研究人的心理活动规律,是把二者作为一个统一体来研究的。因为心理支配行为,行为反映心理,二者密不可分。

二是组织行为学的研究范围限于一定组织中的人的心理和行为的规律性。这里的“一定组织”指企业、机关、学校、医院等。但其重点是研究企业中人的心理和行为的规律性。

三是组织行为学的研究方法是采用系统分析的方法,并综合运用心理学、社会学、人类学等学科的知识。它不是孤立地而是系统地研究一个组织中的个体、群体和整个组织的心理和行为。从人体结构来看,个体人自成一个系统,思维、消化、血液循环、呼吸等是其子系统,这些子系统的相互作用是个人自身行为产生的原因。相对于群体来说,个体又是群体的子系统,个体的行为会受到群体这个较大系统的影响。诸多群体构成组织,群体又是组织这一更大系统中的一个子系统。每个组织又都处在社会环境的更大系统中,组织又是社会环境这个更大系统中的一个分系统了。因此,无论是个体、群体还是组织,都存在更大系统对它的影响。所以,只有在系统分析的基础上综合运用多学科知识才能全面地说明行为

^① 孙彤主编:《组织行为学教程》,高等教育出版社,1990年,第1页。

产生的真正原因。

四是组织行为学的目的是在掌握一定组织中的人的心理和行为规律性的基础上,提高对人的行为的预测和引导能力,变消极行为为积极行为,使积极行为更加发扬光大,从而提高工作绩效,圆满实现组织的预期目标。

本书旨在运用组织行为学的原理和方法探讨组织行为。

为了准确把握组织行为学的概念,有必要搞清它与组织管理学、行为科学、管理心理学的关系。

首先,组织行为学不同于组织管理学。组织行为学是在管理学特别是在组织管理学和人事管理学的基础上产生和发展而来的,是管理学的新发展。管理是协调、控制和指挥共同劳动的人们,为达到预期的目标,取得尽可能好的效益的过程。尽管管理活动自古就有,但是,科学的管理始于19世纪末20世纪初。1911年,泰勒的《科学管理原理》一书的出版,是管理学成为一门独立科学的标志。现代管理学是在继承管理历史经验的基础上,综合运用现代社会科学、自然科学与技术科学的理论和方法,研究现代社会条件下管理活动的基本活动规律和一般方法的综合性科学。现代管理学作为一门科学,其学科结构类似一座金字塔。塔的顶端是有指导作用的高度概括的管理理论,或称管理原理。塔的中部是管理方法,它使管理理论通过管理方法这一中间桥梁,作用于塔底部的管理实践,并使现代管理理论不断地丰富和完善。目前出版的管理学著作及教材多以企业管理为研究对象。企业管理学作为组织管理学的主体,是系统地研究企业管理知识的一门科学。由于管理在工厂比其他人类活动中发展得更充分、完整和系统,所以,管理学一开始就表现为企业管理学。组织管理学就管理本身,如管理的本质、管理过程、管理对象、管理原则、管理方法、管理职能、管理的组织结构等进行研究,以提高管理效益,实现组织目标。而组织行为学一般不涉及管理本身,它只对作为管理对象的人的心理和行为的现象和规律进行研究。

其次,组织行为学不同于行为科学。行为科学研究一切人的心理和行为规律。美国管理百科全书给行为科学下的定义是:“行为科学是运用研究自然科学那样的实验和观察的方法,来研究在一定物质和社会环境中的人的行为和动物的行为的科学。”^①而组织行为学只研究一定组织中的人的心理和行为规律。当然,二者关系密切。在一定意义上说,组织行为学是由行为科学发展而来的,是行为科学的某些理论在企业组织中的具体应用。行为科学于20世纪50年代产生于美国。“组织行为学”这一称谓始于20世纪60年代中期。

第三,关于组织行为学与管理心理学的关系。一般认为,二者在研究对象上是一致的。俞文钊教授在其所著的《管理心理学》(修订本,1989年出版)一书中,曾认为管理心理学和组织行为学是不能划等号的。但是,当他最近主持译完D·赫尔雷格尔等人著的《组织行为学》(第九版)这一当代名著后,觉得组织行为学和管理心理学之间的差异越来越模糊,而一致性越来越明显。他认为经过长期的变化与发展,管理心理学与组织行为学的差异越来越小,在某些方面已不存在差别。当然,我们也要尊重学科发展演变的历史,从管理科学、行为科学的角度仍可沿用“组织行为学”的称谓,从心理学的角度当然要用“管理心理学”的称谓。不过,二者的区别在于各有所侧重。管理心理学侧重于把心理学的原理、原则应用于管理,主要研究行为内在的心理活动的规律性,并相应地采取管理对策,侧重于实践和应用。而组织行为学则主要研究作为心理的外在表现的行为在组织中的发展规律性,侧重于学术和理论研究。

第二节 行为规律的理论模式

如上所述,组织行为学以研究人的心理进而解释、预测、控制和引导人的行为为使命,因此,心理学家从未停止对人的行为规律

^① 孙彤主编:《组织行为学》,高等教育出版社,1990年1月,第35页。

的探讨,并形成了许多理论。

一、勒温(L. Lewin)的“个体环境交互作用模式”

德国心理学家勒温(1933年移居美国)认为,行为是个体和周围环境的函数。组织中的个体行为的不同反应主要取决于两个方面的影响:一是个体主观上的各种特征;二是个体所处的环境的各种特征。环境包括物质环境和社会环境,也包括个体所处的组织内部环境和外部环境。用公式表示,即:

$$B=f(P \cdot E)$$

其中,B表示个体的行为(behavior)

f表示函数(function)

P表示个体的各种特征(personality)

E表示环境(environment)

这是一个示意公式,说明人的行为是随他本人的主观因素(包括心理的和生理的因素)和他所处的客观环境(包括群体、领导、组织、社会)因素的变化而变化的。同样一个人因所处环境不同会有不同的行为反应。此可谓“近朱者赤,近墨者黑”。不同的人虽然处于相同的环境,但因他们各自的主观因素不同,也常会有不同的行为反应。此可谓“出污泥而不染,濯清涟而不妖”。

二、莫里斯(C. Morris)的“四因素论”

莫里斯认为,人的行为经常受体质因素、符号因素、物质环境因素和社群环境这四种因素的影响和控制,这四种因素又彼此相互影响,并分别或共同地影响和支配着人的行为。如图1-1所示。

这里的“符号因素”是指语言、文字、思想等。人的生活离不开语言、文字和思想,人的价值观念和认识也由某种符号传递。莫里斯认为符号的作用影响着人的行为。

三、爱索斯(A. G. Athos)与科费的“行为背景因素”论

他们认为,一个组织中的个人行为受其个人的背景、组织外部环境和组织内部环境的影响。个人背景主要指:所受教育、家庭和社会背景、情感、道德、职业、习惯、技能、态度等。组织的外部环境