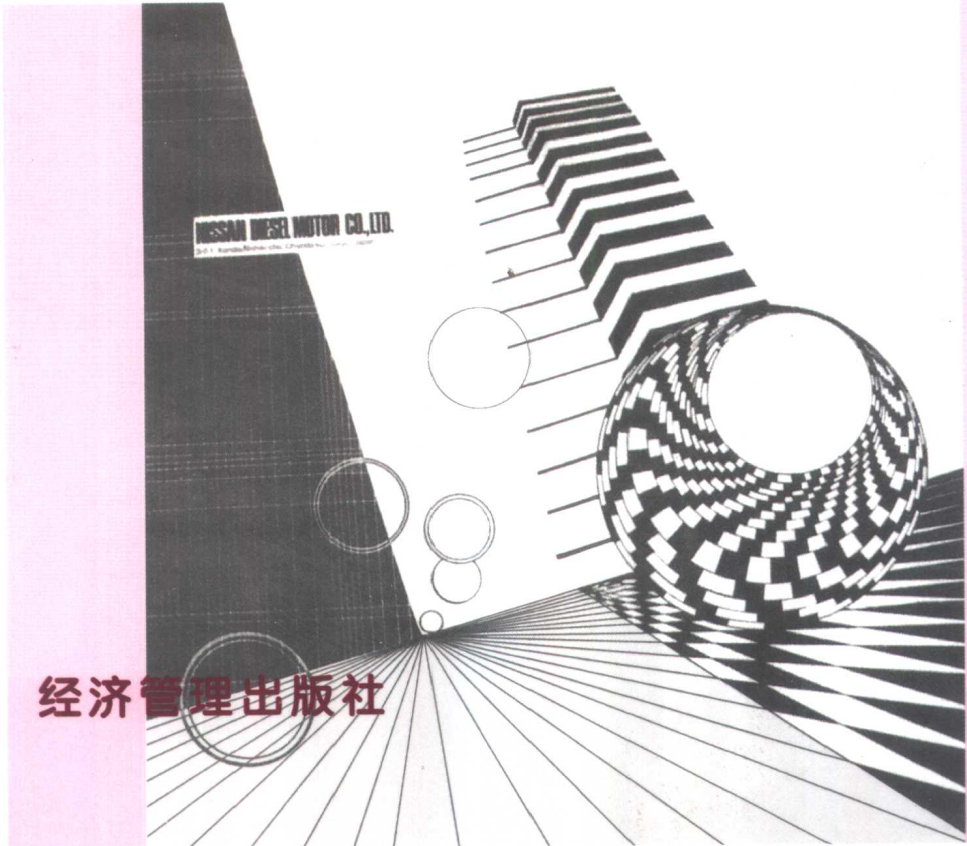


现代工商管理丛书 ● 吴照云 主编

# 组织行为学

ZU ZHI XING WEI XUE

胡宇辰 熊子永 叶 清 主编



经济管理出版社

现代工商管理丛书

# 组 织 行 为 学

胡宇辰 熊子永 叶 清 主编

经济 管 理 出 版 社

**责任编辑** 凌 霄

**版式设计** 徐乃雅

**责任校对** 张晓艳

**图书在版编目 (CIP) 数据**

组织行为学/胡宇辰等主编. — 北京: 经济管理出版社,  
1998.12

(现代工商管理丛书/吴照云主编)

ISBN 7-80118-718-0

I. 组… II. 胡… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 30746 号

现代工商管理丛书

**组 织 行 为 学**

胡宇辰 熊子永 叶 清 主编

---

**出版:** 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

**发行:** 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

**印刷:** 北京宏文印刷厂

---

850×1168 毫米 1/32 8.25 印张 203 千字

1998 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月北京第 2 次印刷

印数: 6001-9000 册

---

ISBN 7-80118-718-0/F·681

定价: 12.50 元

---

**· 版权所有 翻印必究 ·**

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

## 《现代工商管理丛书》顾问及编委会名单

顾 问：钱家铭 宋醒民 尹一民

编委会主任：史忠良

编委会副主任：许 昕 伍世安 金祖钧 郑跃文

编委会委员（以姓氏笔划为序）：

王筱琴 卢福财 朱 佳 许基南

汤建人 李亚伯 李良智 李胜兰

李振球 李福苟 吴志军 吴照云

陈 曦 杨 慧 周 玫 罗明芳

胡云清 胡宇辰 查伟晨 钟运动

湛东菱 曹元坤 童惠泉

主 编：吴照云

副 主 编：卢福财 杨 慧 胡云清 汤建人

胡宇辰

# 前 言

我国正在经历着由计划经济体制向市场经济体制转变和经济增长方式由粗放型向集约型转变的“两个转变”。市场经济体制的确立,把中国经济推上了快速发展的新时期。随着改革的深入发展,迫切需要在理论与实践上探索企业经营管理现代化的基本理论与方法,为提高企业的经营管理水平及开展国际化经营提供理论、政策和管理指导,从而提高我国企业同国外跨国公司打交道的能力。

我们针对在市场经济条件下,企业管理者必须具备的现代企业经营管理理论和实际操作技巧与方法等知识,创建现代工商企业管理体系,改进现有企业的经营管理,培养大批现代企业家,提高他们的管理素质和决策能力,以适应“两个转变”给现代工商企业管理带来的巨大变革,特编写了这套《现代工商管理丛书》。

现代工商管理涵盖面广,体系庞杂。凡是与工商企业经营管理有关的活动,如计划、组织、领导和控制,以及涉及人员、资金和财物的管理,都属于工商管理的范畴。这套丛书主要是根据我校工商管理系工商管理专业开设的课程设置的,《组织行为学》是丛书中的一个分册。《现

代工商管理丛书》在介绍反映现代社会化大生产规律、先进的经营管理方式和方法基础上,力图总结我国企业改革的成果,用新的思想、观点,继承、丰富和发展企业管理理论。为此,《现代工商管理丛书》编委会组织亲身经历和站在这场伟大变革实践前沿的专家教授、优秀企业家和青年学者参加编写。本丛书可作为经济类、管理类专业本科和研究生的教学用书,也可作为工商企业管理实际工作者学习现代工商管理知识的参考用书。我们希望通过本丛书的出版,全面、系统地介绍现代工商管理知识,以推动我国的经济改革,推动有中国特色的社会主义市场经济和工商管理向纵深发展。

《现代工商管理丛书》编委会

1998年9月

# 目 录

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| <b>第一章 组织行为学概述 .....</b>   | <b>( 1 )</b> |
| 第一节 组织行为学的概念与性质 .....      | ( 1 )        |
| 第二节 组织行为学的产生与发展 .....      | ( 6 )        |
| 第三节 组织行为学的研究内容与方法 .....    | (11)         |
| <b>第二章 目标行为 .....</b>      | <b>(18)</b>  |
| 第一节 目标行为的概念与功能 .....       | (18)         |
| 第二节 影响目标行为的因素 .....        | (20)         |
| 第三节 目标的设置与管理 .....         | (24)         |
| 第四节 目标行为的协调 .....          | (28)         |
| <b>第三章 激励学说与激励模式 .....</b> | <b>(35)</b>  |
| 第一节 需要理论 .....             | (35)         |
| 第二节 动机理论 .....             | (48)         |
| 第三节 激励模式的作用原理 .....        | (54)         |
| <b>第四章 激励机制的建立 .....</b>   | <b>(64)</b>  |
| 第一节 激励机制的概念与功能 .....       | (64)         |
| 第二节 激励机制的建立 .....          | (67)         |
| 第三节 激励的方法与策略 .....         | (77)         |
| <b>第五章 个体心理与行为 .....</b>   | <b>(79)</b>  |
| 第一节 个体的主要心理现象 .....        | (79)         |
| 第二节 个体行为的共同特征 .....        | (83)         |
| 第三节 影响个体行为的主要因素 .....      | (85)         |
| 第四节 个体行为的引导与协调 .....       | (91)         |
| <b>第六章 群体心理与行为 .....</b>   | <b>(96)</b>  |
| 第一节 群体的概念与特征 .....         | (96)         |

|             |                        |              |
|-------------|------------------------|--------------|
| 第二节         | 群体的分类与结构 .....         | (99)         |
| 第三节         | 群体的凝聚力 .....           | (104)        |
| 第四节         | 群体的合作与竞争 .....         | (109)        |
| 第五节         | 群体的冲突与人际沟通 .....       | (112)        |
| <b>第七章</b>  | <b>人际关系与人际协调 .....</b> | <b>(120)</b> |
| 第一节         | 人际关系的一般概述 .....        | (120)        |
| 第二节         | 影响人际关系建立的因素 .....      | (123)        |
| 第三节         | 人际关系的平衡与改善 .....       | (128)        |
| 第四节         | 人际关系的测量 .....          | (134)        |
| <b>第八章</b>  | <b>组织心理与行为 .....</b>   | <b>(138)</b> |
| 第一节         | 组织理论 .....             | (138)        |
| 第二节         | 组织的功能与环境 .....         | (146)        |
| 第三节         | 组织的心理原则与人力开发 .....     | (151)        |
| <b>第九章</b>  | <b>组织的建立与管理 .....</b>  | <b>(158)</b> |
| 第一节         | 组织设计 .....             | (158)        |
| 第二节         | 组织的运行与调控 .....         | (166)        |
| 第三节         | 基层组织的管理 .....          | (169)        |
| <b>第十章</b>  | <b>组织的变革与发展 .....</b>  | <b>(176)</b> |
| 第一节         | 组织的变革 .....            | (176)        |
| 第二节         | 组织的发展 .....            | (187)        |
| <b>第十一章</b> | <b>领导者的素质与功能 .....</b> | <b>(199)</b> |
| 第一节         | 领导的概念 .....            | (199)        |
| 第二节         | 领导者的素质与影响力 .....       | (206)        |
| 第三节         | 领导的功能与准则 .....         | (214)        |
| <b>第十二章</b> | <b>领导行为与领导艺术 .....</b> | <b>(223)</b> |
| 第一节         | 领导行为理论 .....           | (223)        |
| 第二节         | 领导艺术 .....             | (234)        |
| 第三节         | 领导绩效测评 .....           | (245)        |
| <b>后 记</b>  | .....                  | (251)        |

# 第一章 组织行为学概述

组织行为学作为一门现代管理科学，已越来越为学术界和企业界所重视。这是因为，它从组织中人的行为这一侧面，提出了一系列关于管理的新知识、新观点和新理论，这对于管理理论的丰富和发展，以及企业组织建设与实践都作出了重要的贡献。因此，研究和学习组织行为学，不仅具有理论意义，而且具有直接的现实意义。

## 第一节 组织行为学的概念与性质

### 一、组织的概念

人类社会是有组织的社会。每一个人都离不开组织，如：人一出生就是一个家庭组织的成员；长大上学后，又是学校、班组的一员；成年参加工作后，又成为工作单位的一员，同时，他还是某一民族的成员，或某一社团组织的成员等等。一个人同时还可以是若干组织的成员。这充分说明，社会组织是人们生活的普遍形式。那么，什么是组织呢？从静态上看，组织就是指社会集团，是人与人、人与事的关系的系统或模式。从动态观点来分析，组织是一个开放的社会技术系统，是管理者把分散的、没有联系的人力、财力、物力、时间、信息、知识、环境等因素在一定的空间和时间内联系和配置起来而创造的一个有机整体；它是一个有机的“生长体”，是随着历史时代和社会环境的演变而不断适应和自动调整的群体；它不仅是权责分配系统，而且是其成员根据自己的特定地位，扮演一定的角色，并由此构成的等级体系的人际关系网络。就社会组织而言，它具有多重功能：

(1) 组织能形成一种新的合力。也就是说，当人们通过组织

把许多孤立的个人结合成一个能动的群体，把许多单个劳动者组织起来进行协作时，它所产生的生产力必能超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械总和”。正是通过组织使千百万人朝着一个目标，同心协力，发挥出巨大威力。

(2) 有效的组织能提高效率。这是因为，有效组织必然是内部分工合理，职责明确，从而可以避免各环节、各部门之间互相推诿和扯皮。

(3) 组织能满足人们的心理需求。一个人从生到死，在学习、工作、生活的各阶段要加入许多组织，甚至同时加入几个组织，成为许多组织的成员。这些组织都有满足其成员某方面心理需求的功能。如：人们在组织中可以获得安全感；可以满足社会交往的需要；可以满足自尊的需要；可以增加自信感；还可以增加力量感，等等。

总之，现代社会没有一个领域、一项事业、一个人与组织无关。组织的作用、组织的发展和完善是政治、经济、科技、教育、文化、卫生等各项事业的发展，是人民生活的改善，人们心理需要的满足的重要途径。

## 二、行为的涵义

“行为”一词，在我们日常生活中，几乎随处可见，因为我们每个人都是行为者，每天都必须有所行为。我们这里所说的行为仅是指人的行为，而不是广义的一切动物的行为。人的行为是人的器官和肌体在客观事物刺激下所发生的反应形式。例如，走路、工作、打球、游泳，等等。著名法国心理学家狄勒温认为，行为是人及环境相互作用的结果，或者说，行为是人及环境的函数。用函数式表示如下：

$$B=f(P, E)$$

式中：B表示行为；P表示人；E表示环境。

这个函数式表明，人的行为取决于人的需要和动机及所处环境的综合因素。人在同一环境中，行为所以不同，是由于人的需

要与动机存在差异；但在需要与动机相同的情况下，由于环境的不同，行为也会不同。因此，研究行为规律的关键是要研究和掌握变量 P 和变量 E 之间的关系。也就是说，人的动机和行为的产生，不仅取决于当时的需要，而且与社会环境及其对环境的认识都直接相关。当然，人的行为也具有其自身的特点，概括起来说，有以下特点：

### （一）目的性

任何一种行为总是在一定的动机和目的驱使下产生的，并且这种目的不是在行动过程中才出现，而是在行动之前就在人的头脑中以超前反映的形式存在了。人的行为的目的性规定了行为的方向，并成为控制行为进程内在的参照模型。当所做出的行为达到了参照模型要求，也就是达到了原定目的，行为即告结束。相反，如果所做出的行为不能满足这个内在的参照模型要求，也就没有达到预定的目的，在这种情况下，人又会采取另一种行为，或会修正并调整这个内在的参照模型。

### （二）能动性

人的行为并不是由外界环境单方向机械决定的。在人同环境相互作用的过程中，往往会表现出积极主动的能动性特点。一方面，人能支配、调节和控制自己的行为，使自己适应周围的环境特点；另一方面，人还能主动地去改变环境，使环境符合自己的要求。

### （三）社会性

人生下来只是作为一个自然机体而存在的。人要成其为人，就必须在社会中生活，接受社会对他的各种影响。人与动物的最重要的差别在于他们的发展条件不同。如果说在动物界发展历程中，行为的发展按生物演化规律进行的话，那么，人的行为发展则服从于社会历史发展规律。如果不与同类交往，人就不会形成社会行为，就不会形成人的个性。人的行为的目的性和能动性，人对自己情绪的控制能力的发展，人的社会性要求，人的理想，

价值观等等，都是在社会生活中形成的。离开了社会生活，人就失去了人原有的意义和价值。

#### **(四) 变动性**

人的行为受外界环境和生理因素的影响。外界环境变了，生理和心理因素也会起变化，从而影响到人的行为的变化。人自身不是一个封闭的系统，而是一个开放的系统，他随时都在与外界进行信息的交流。一方面，人能根据外部环境的变化来调整自身的行为结构去适应这种变化；另一方面，人又能根据自己的内部需求状态去寻找能满足自身需要的外部环境。行为的变动性，反映了人的行为的可塑性与动力性。

### **三、组织行为学的概念**

组织行为学作为一门新兴的管理学科，其内涵和外延都在发展变化之中。因此，对于什么是组织行为学这个问题，至今国内尚无一致的结论。有人认为，组织行为学就是管理心理学，它是研究企业中人的心理活动规律，用科学的方法改进管理工作，充分调动人的积极性的一门科学；也有人把组织行为学等同于行为科学，认为它是研究工作环境中，人的行为规律的科学。实际上，组织行为学既不同于管理心理学，也不能与行为科学混为一谈。它是一门既与管理心理学、行为科学有密切联系，又与两者有着严格区别的独立的边缘学科。组织行为学是采用系统分析的方法，研究一定组织中人的心理和行为规律，以提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以实现组织预定目标的科学。这个定义包括以下几层含义：

1. 组织行为学的研究对象是一定组织中人的心理活动规律和行为规律。它既不单独研究人的行为规律，也不单独研究人的心理活动规律，而是把两者作为一个有机体来加以研究。同时，它并不研究整个人类行为，也不研究任何人的心理和行为规律，而是研究一定组织中人的心理与行为规律。

2. 研究方法是系统分析的方法。组织行为学不是孤立地研

究一个组织中的个体、群体和组织心理和行为，而是采用系统分析的方法，把个体这个子系统放在群体这个较大系统中来研究，而群体又是组织的子系统，它们均自成体系，而又密不可分，共同构成一个整体。同时，组织又处在社会环境之中，与社会环境相互联系，相互作用，因此，它们又是社会环境的一个子系统。

3. 研究的目的。组织行为学研究一定组织中人的心理和行为规律的目的并不在于揭示和描述这些规律，而在于通过掌握这些规律，来提高管理人员引导、控制人的行为的能力，以实现组织目标，获得最佳工作绩效。

#### **四、组织行为学的性质**

组织行为学是一门属于社会科学的、具有应用价值的多学科交叉的边缘性学科。

首先，组织行为学是一门社会科学。就组织行为学的研究对象而言，它研究组织中人的心理及行为规律。一方面，组织是具有特定社会关系的社会结构，其产生、发展和变化，既受社会环境的制约，又受内部社会关系的影响；另一方面，就人的行为而言，它不是产生于真空中，而是在组织内的人际交往中，在人们共同的劳动实践中产生的。它不仅受社会环境、文化传统的影响，也会受组织的气氛、价值观、领导方式等因素的影响，从而使人的行为具有鲜明的社会性。同时，由于人的本质的社会性，人的行为不可能超越社会关系而独立存在，因此，组织行为学作为一门研究组织这种社会结构中人的行为的学科，就其性质而言是一门社会科学。

其次，就组织行为学的研究目的而言，它是通过对组织中人的心理与行为规律的研究，来提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力。从这个意义上说，组织行为学是一门应用于人的行为管理的现代管理科学。它把人类学、心理学、社会学以及其他行为科学的有关知识扩展到组织环境之中，并运用它来分析和解释组织中人的行为活动规律，建立适合于组织中的人的行为的

原理和原则，因而对管理实践具有极大的应用价值和指导意义。

组织行为学也是一门边缘科学。它是心理学、社会学、社会心理学、人类学、管理学等多学科相交叉的边缘处综合产生的。

## 第二节 组织行为学的产生与发展

### 一、组织行为学的由来

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。1911年，泰罗的《科学管理原理》一书的出版，标志着管理学成为一门独立的科学。与此同时，美国的吉尔布雷斯夫妇也在集中力量通过动作研究和时间研究来提高工作效率，即所谓通过动作——时间分析来确定科学定额。在研究中其妻子莉莲·吉尔布雷斯还发现，由于管理人员不关心工人而引起的不满情绪也会影响工作效率，因此，她认为，不能单纯从工作的专业化、方法的标准化和操作的程序化来提高效率，而且还应该注意研究工人的心理。于是，她在1914年出版了一本名为《管理心理学》（Psychology of Management）的著作，第一次使用了管理心理学的名称。她力图把早期心理学的概念应用到科学管理的实践中去，但这本著作当时并没有引起人们的足够重视，未成为一门学科。

在第二次世界大战前，美国用于工业领域的心理学一直被称作“工业心理学”（Industrial Psychology）。当时，工业心理学主要是对工作中的个体差异进行测定，以个体为其研究对象。自本世纪20年代起，“霍桑实验”已发现了工作群体的重要性，使建立在群体理论之上的社会心理学研究的真正起步，还是本世纪50年代的事情。那时人们清楚地看到，作为以群体特别是小群体为研究对象的社会心理学，对职工工作绩效的影响作用变得越来越大了。因此，美国斯坦福大学的莱维特（H.J. Leavitt）于1958年正式开始用管理心理学（Management Psychology）这个

名称代替原来的“工业心理学”，成为一门独立学科。莱维特教授认为，之所以这样更名，就是想引导读者考虑这样一个问题，即如何领导、管理和组织一大批人去完成特定的任务。

60年代初，莱维特在他的一篇为《心理学年鉴》所写的文章中又首先采用“组织心理学”（Organizational Psychology）这个名词，其目的也是要强化社会心理学，尤其是群体心理学在企业界日趋显著的作用。

不久，美国心理学协会第十四分会——工业心理学分会更名为工业和组织心理学分会，其目的是要承担比个体差异测定更广泛的组织问题研究。随着这一学科从个体到群体，再到组织的研究的演变，其研究和实验的机构也发生了变化，它从各大学的心理学系转入到管理学院、系，特别是这些学院的研究生部，其教师队伍中又吸收了社会心理学家、社会学家和人类学家。从这批人中产生出来的研究项目开始取名为“组织行为学”。这样就进一步强调了“组织”这一概念，同时又明确了它不是任何单独哪一门学科的产物。以后，“组织行为学”这一名词就被沿用至今。现在美国的管理院校中，几乎所有的研究行为的小组都取名为“组织行为学”小组。

从管理心理学、组织心理学到组织行为学，反映了这个研究领域的发展过程。应该说，从应用角度来看，“组织行为学”是更为广泛的。其发展概况可用图 1—1 表示。

## 二、组织管理学的发展

由于各个不同历史时期科学技术和社会生产力的发展水平不同，管理学家们在如何协调、指挥和控制一定组织中人们的协同劳动问题上所强调的重点也各不相同，因而关于组织管理理论就形成了不同的学派和发展阶段。据美国学者托马斯·丁·彼得斯（Thomas J. Peters）和罗伯特·小沃特曼（Robert H. Waterman）在《寻求卓越的经营之道》一书中分析，组织管理学的发展经历了以下四个发展阶段，如图 1—2 所示。

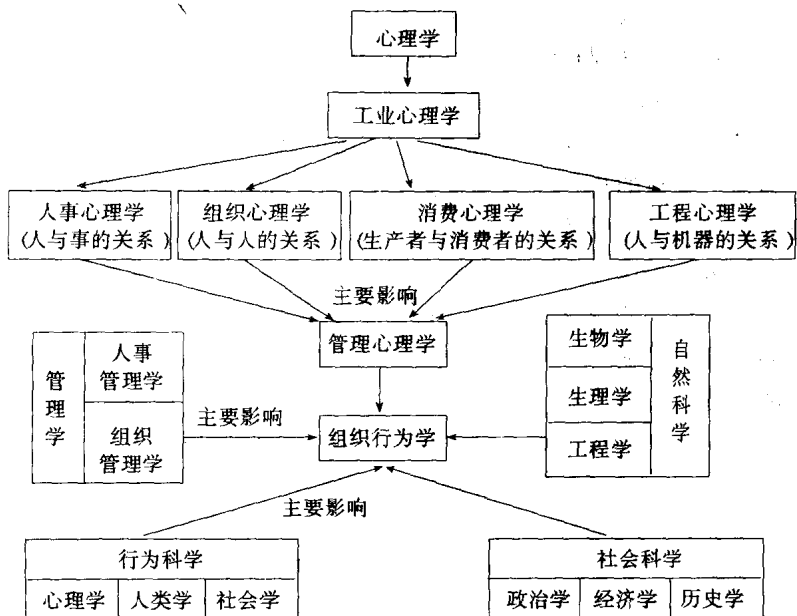


图 1-1 组织行为学的由来

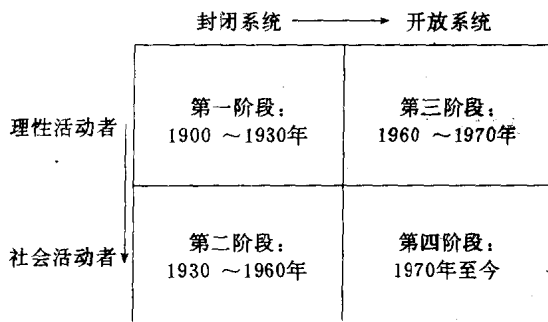


图 1-2 组织管理学的发展阶段

第一阶段：本世纪初到 30 年代，以泰罗、韦伯和法约尔等为代表。他们把组织看成为一个封闭的理性模式。当时由于工业革命以后，机械化普遍推广，市场逐渐扩大，产品供不应求。因此，他们根本不考虑企业组织外部的环境、竞争、市场等状况，把组织看成为一个封闭的系统。这时组织管理的中心思想是：研究如何有效地利用已有资源，提高生产效率，生产出更多的产品，获取更大的利润。从管理对象来说，只注意对物的管理和对工作的管理，而忽视对人的管理；从管理的目的来说，只强调工作高效率，而忽视对工作者各种需求的最大满足；从考虑工作者的需求来说，把工作者看成是只有经济需求的经济人，而忽视对工作者的社会心理需要。总之，他们把组织中的人看成为理性的人，一切均按事先规定好的规章制度、原理和原则来办事。

第二阶段：20 世纪 30~60 年代，以梅奥、麦戈里格等为代表。他们把组织看成为一个封闭的社会性模式。梅奥通过著名的霍桑试验证实，只有把人当作“社会人”来看待，而不是当作完全理性的机器人看待，才能创造出高效率。这是组织管理学迈向重视人的因素，重视人的社会、心理需要，以及重视企业组织内部人与人关系的改善等对提高工作效率的影响的标志。这个时期出现了“人际关系学”。这种理论对那种只重视物的管理，不重视人的管理来说，是具有创造性和革新意义的，是一种进步，它改变了以往的传统管理概念，把人作为一种非常重要的管理对象纳入到组织管理当中，开创了研究人的社会需要、心理情感等因素对工作效率影响的先河。

第三阶段：20 世纪 60~70 年代，代表人物是钱德勒、劳伦斯和洛希等。他们把组织看作为开放的理性模式，从原来的封闭观念转向开放观念这是一大进步。因为外部环境因素对管理工作的影响程度越来越大，致使管理学家们在研究问题时不仅不能忽视，甚至有时成为考虑的首要问题。但是他们又把组织管理归结为简单明了的、用数量表示的工作目标和工作成果。过于强调采