



21 世纪高等学校规划教材

李庆胜 许汝贞 主编

基于系统的 组织行为管理

Organizational Behavior Management Based on System

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

基于系统的组织行为管理

Organizational Behavior Management Based on System

李庆胜 许汝贞 主 编

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

基于系统的组织行为管理 / 李庆胜, 许汝贞主编.
— 济南: 山东人民出版社, 2016.8
ISBN 978-7-209-09695-9

I. ①基… II. ①李… ②许… III. ①组织行为学
— 组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第204962号

基于系统的组织行为管理

李庆胜 许汝贞 主编

主管部门 山东出版传媒股份有限公司
出版发行 山东人民出版社
社 址 济南市胜利大街39号
邮 编 250001
电 话 总编室 (0531) 82098914
市场部 (0531) 82098027
网 址 <http://www.sd-book.com.cn>
印 装 济南继东彩艺印刷有限公司
经 销 新华书店

规 格 16开 (170mm × 240mm)
印 张 19.5
字 数 320千字
版 次 2016年8月第1版
印 次 2016年8月第1次
印 数 1—1000

ISBN 978-7-209-09695-9

定 价 42.00元

如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换。

前 言

为什么个体工作不顺、组织运转不畅？为什么有些人在单位中快速提拔、有些人始终得不到提拔？为什么有些人很忙但是没有组织想要的效果？尽管这些问题没有简单的或全面的答案，然而，学习组织行为管理可以使你学到一些基本能力，从而观察并理解组织中人们的行为，帮助你找出组织与员工行为上的问题并找到解决办法。

“组织行为管理”这一称谓是从20世纪60年代中期产生的。组织行为管理是研究一定组织中人们的行为规律的科学，其重点是研究企业中人的行为。确切地说，组织行为管理是对人类在组织中的行为、态度、绩效的研究。组织行为管理的知识对于各种类型、各种规模的组织培养未来的管理者与领导者都是至关重要的。

组织行为管理就其实质而言是一门多学科的综合学科，包括心理学、社会心理学、人类学、社会学等。对组织行为管理的发展演变起着重要影响的学科，首先是心理学。心理学是形成组织行为管理的最主要的基础学科。当然组织行为管理与行为科学的关系也相当密切，在某种意义上说，组织行为管理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。当然，行为科学是研究人的一切行为，而组织行为管理只是研究一定组织中人们的行为规律，这也是两者的重要区别所在。组织行为管理还从系统动态联系的角度分析环境、群体、组织对个人行为的影响。经过长期的变化与发展，管理心理学与组织行为管理的差异越来越小，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、行为科学的视角仍可沿用“组织行为管理”的称谓，从心理学的角度当然要用“管理心理学”的称谓。

本书内容分为4篇共15章。4篇包括系统组织行为、个体行为、群体行为、组织行为。其中，个体行为是个体信息加工过程，其内容包括人格与态度、知觉和归因、行为决策、工作激励、压力管理及催眠；群体行为是团体与人际

信息加工过程，其内容包括群体与团队行为、权力与政治行为、冲突与谈判、领导与人际沟通；组织行为是组织的信息加工过程，其内容包括工作设计、组织设计、组织文化、组织变革和组织学习、五行系统、复杂适应系统等。

本书作者根据 21 世纪的时代特点，提出了组织行为管理应该着重探索的管理实践问题，管理者与领导者应该发展与培养的管理能力。

由于 21 世纪管理的组织形式为学习型组织，在这一组织中要强调自我管理、团队管理。由于全球经济一体化，合资与跨国企业不断发展，因而跨文化管理显得特别重要。当前我们已经进入了一个多元化的社会，要注意提高管理多元化与管理差异的能力。西方社会同样重视道德管理，重视建立正确的价值观与企业精神、企业文化，这在我国就是要特别注意精神文明建设与思想政治工作，加强传统文化对组织行为的影响。存在于组织、群体、个人间的冲突在所难免，因而通过管理沟通消除冲突是现代管理者应该掌握的艺术与技巧。21 世纪是变革、发展、信息化、网络化的新时代，是否具有管理上的创新、变革能力将是衡量管理者能力的主要指标。在阐述上述内容方面，本书充分显示了其系统性、国际性、本土性、时代性、新颖性与科学性的特点。

组织行为管理是一门实践性很强的学科，其理论将应用到实践中去；反之，通过大量的案例分析可归纳出相应的主题、观点与概念。案例分析也是本书的一大特征，体现了本书的应用性和可操作性。

本书一些章节开头有引导案例或者结尾有综合案例。所举的案例涉及中外有代表性的企业，如 HP 公司、苹果公司、华为公司、联想公司、新东方、微软、诺基亚、丽嘉等，并介绍了这些大企业如何运用组织行为管理理论，稳步实现高水平的绩效等。

21 世纪的管理将更加心理学化，这是众所周知的发展趋势。本书的部分章节列出心理测量问卷与评价表，作为对个人情商、倾听能力、团队管理、组织的测评工具。

作为现代化的教学手段，本书还附有一些先进的补充材料，如教师手册、测试题库、网络教学视频等。

综上所述，这是一本内容丰富详尽、有时代特征的组织行为管理的基础教程，既是一本训练工商企业管理专科生、工商管理本科生的良好教材，也是帮助管理者获得知识与形成管理能力而成为 21 世纪有效管理者的良师益友。

作者

目 录

前 言	1
-----------	---

第一篇 系统组织行为

第一章 基于系统的组织行为管理导论	3
第一节 组织行为管理概述	6
第二节 组织行为管理的研究内容、运用与研究方法	11

第二篇 个体行为

第二章 人 格	21
第一节 人格对组织行为的影响	22
第二节 人格与工作的匹配	28
第三章 知觉、归因与行为决策	46
第一节 知觉与知觉偏差	47
第二节 归因：知觉行为的原因	54
第三节 行为决策——前景理论	56
第四章 态度与工作满意	64
第一节 态度的概念与类型	65
第二节 态度改变及态度对行为的影响	67

第五章 压力管理与催眠	73
第一节 压力及其影响因素	75
第二节 压力管理	82
第六章 工作激励	92
第一节 基本激励过程	92
第二节 激励理论	95

第三篇 群体行为

第七章 群体与团队管理	119
第一节 群 体	119
第二节 群体的外部环境与群体结构	129
第三节 群体决策	132
第四节 团队与团队管理	140
第八章 领 导	161
第一节 领导与领导行为	162
第二节 领导行为的影响因素	174
第三节 领导行为艺术与原则	177
第九章 人际沟通	189
第一节 沟通过程	190
第二节 沟通形式	196
第三节 有效沟通	205

第四篇 组织行为

第十章 组织结构设计	215
第一节 组织结构设计的原则	216
第二节 组织结构设计的权变因素	221

第十一章 组织文化	236
第一节 组织文化概述	236
第二节 组织文化的功能	243
第三节 组织文化的构建、实施与变革	245
第十二章 组织变革	257
第一节 组织变革的动因	258
第二节 组织变革的抵制与策略	263
第十三章 学习型组织建设	270
第一节 学习型组织的历史	272
第二节 学习型组织的构成与创建：基于五行与 U 型理论	275
第十四章 五行管理系统与组织行为管理诊断	285
第一节 五行管理系统	286
第二节 基于五行系统的组织行为诊断	288
第十五章 复杂适应系统与行为演化软件 NetLogo	291
第一节 复杂适应系统	291
第二节 行为演化软件 NetLogo 介绍	299
参考文献	303

第一篇 系统组织行为

DIYIPIAN XITONGZUZHIXINGWEI >>>

第一章 基于系统的组织行为管理导论

引导案例

HP 公司副总裁兼总经理戴娜尔的管理行为转变

戴娜尔被任命为惠普公司医疗产品集团的副总裁兼总经理的时候，她曾这样告诉集团内的 5300 名员工，“我愿意从事这项工作，但这是件令人诚惶诚恐的工作，我需要你们的帮助”。她还表示员工们最终会拥有一位“知道如何从容应付一切”的老板。时隔三年后，戴娜尔指出当时自己犯了一个错误。如果今天再开此会，她将不会说出自己感到惊惶，也不会提到自己的冷静处理问题的能力，相反，她会提出公司发展的一些目标，并鼓励员工们思考为了实现公司目标需要做些什么。

在升职后，戴娜尔改变了领导风格。现在她认为，对一个领导几千名员工的管理者而言，指明方向与授权的能力比建设团队与辅导员工的能力更为重要。戴娜尔承认，有时她感到向高层管理者的角色转变十分困难，以至于她几次都想辞职，“我感到十分紧张，只想不管手中的工作”。以前，作为医疗产品集团中负责超声波—影像业务的头儿，戴娜尔与部门里的 500 多名员工打成一片。她能叫出其中很多员工的名字，并亲自参与从产品开发到销售、广告全过程的每一个决策。从先前的超声波—影像业务的市场部经理提升到上述的位置就像是“从小学六年级升到初中。我知道所有的客户，我清楚生产线流程，我了解每一个员工”。

戴娜尔说，晋升到总经理就“像是从八年级升到大学”。在开始的几个月里，她把时间与精力全花在努力学习过去未涉及的业务上，同时她试图保持过去那种与员工抱成团、全员参与的领导风格。她说：“不管是产品定价，还是某人的父母进养老院，我都想尽力帮他们的忙。”

但经仔细考虑，现在的员工是过去的10倍，再加上6个方面的主要业务，戴娜尔认为过去那种领导风格“几乎毁了我。要完成现在的新工作，我得与员工保持一定的距离”。

为了鼓励团队建设，她远离另外的高层管理者，她提出像“我们如何才能相互信任”这样的一些问题。当她手下的管理人员们，为了各自经营的业务互相争夺资源，而不去共同解决问题时，她做得最多的是与他们进行交谈。

一开始，鉴于他们缺乏合作精神，戴娜尔为此而自责。后来，她总结发现，“把他们带到一起并不是我的职责”。取而代之的是，她鼓励他们在自己的部门里建设团队。各部门变得更独立，思维也不可能特别僵化。她说：“受过的教育告诉我要坚信，如果我能尽力为其他人做事，并且让他们感到舒适，我就是个好人。”戴娜尔还认为，“我认为男人缺少这方面的教育”。

戴娜尔已学会了说“不”，并进行更多的授权。曾经有一个管理者请她帮忙面试一个较低管理职位的应聘者，她谢绝了，并告诉这位管理者这是他自己该做的事情。现在她依据秘书制定的计划来开展工作，从而保证自己不经常受到上门求助的员工的打扰，但是她还没能完全改掉同情的风格。“如果某个员工的小孩有病了，需要就医，我会打电话帮他，告诉他我仍然与他们在一起，但我会更仔细地选择恰当的时机，这样做，对我来说，并不是出于职责，而是出于我的真心。”

自我管理能力：包括评价自身具有的长处与短处，设置并追求实现职业与个人目标，平衡工作与个人生活，投入到新的学习之中——包括新的知识与变化了的技能、行为与态度等方面。戴娜尔在其HP医疗产品集团的副总裁与总经理的就职会上，向员工们发表的一番言论就展示了其自我管理的能力。重读预习案例的开头部分，想一想，如果是在今天召开就职会，戴娜尔将会如何表述其思想呢？

管理沟通能力：传递、接收信息，理解观念、思想与情感。这些信息与情感包括了非言语的、言语的、文字的、听觉的、电子的及其他形式。戴娜尔在提升后，最初表现出的管理沟通方式首先是不与她手下的一些高层管理者接触，保持距离。当她发现手下的管理人员们，在经营

各自的地区业务时相互竞争，而不是共同解决问题时，戴娜尔做得最多的是谈话。

管理差异能力：重视个体与群体特征的独有价值，包容这些特征并把它看作组织力量的潜在源泉，尊重个体的独特性等。这种能力也包括协助大家共同有效地一起工作，尽管大家的兴趣与背景迥异。戴娜尔把这种差异理解为她是作为一个女性而进入高级管理层的。戴娜尔提到，对她来说自己变得更为自主，思维继续保持刻板已特别困难。

管理道德能力：具有与别人不同的价值观，掌握在决策与行为活动中明辨是非的原则。尽管戴娜尔已学会了说“不”并进行更多的授权，但她还是对员工们保留着一种道德义务感。想一想她说过的话：“如果某个员工的小孩有病了，需要就医，我会打电话帮他……这样做，对我来说，并不是出于职责，而是出于我的真心。”

跨文化管理能力：识别并接受不同的民族与文化的共性与差异，然后以开放与好奇的心态来处理关键的组织与发展要略的能力。戴娜尔的医疗产品集团在全世界范围内拥有 5300 名员工。戴娜尔认识到集团需要根据各民族与文化的差异来调整其市场营销策略、份额分配方案、沟通技巧、人力资源政策与控制流程。

管理团队能力：开发、支持、利用或领导群体来实现组织目标的能力。在被任命为副总裁与总经理之前，戴娜尔在其他岗位上有效地运用了管理团队的能力。然而，现在她意识到，一旦成为领导数千名员工的管理者，制定组织发展方向与授权的能力比建设团队与辅导员工的能力更加重要。

管理变革能力：在个人的责任范围里认识到需要在人员、任务、策略、结构与技术等方面做出调整或全新转变的必要性，并加以具体实施的能力。戴娜尔对医疗产品集团的上层管理者队伍、组织结构与发展战略做了改变，从低增长的业务转变到集中于利润更大的临床设备上。她视为朋友的一些员工躲避她并告诉她，她现在负责的是整个集团。她说：“我不习惯容忍老样子，我会尽力一再解释为什么一定要变的道理，尽管变革总是令人痛苦的。”

管理者如何调整角色转变,提升自我管理与组织管理能力,是组织行为管理研究的重要内容。

(案例来源 <http://www.docin.com/p-161378166.html>, 经过改编。)

第一节 组织行为管理概述

组织行为管理,顾名思义就是指研究组织中个体、群体行为的学科。我们研究它的目的是要通过一些人为的手段去影响个体及组织的行为结果,提高组织运行效率。

现代管理理论改变了人们对组织中人的行为的认识,强调了人是有效组织的核心。这个改变带来了激励手段、管理思维的变革,组织行为管理就是在这样的背景下产生的。它是一门新兴学科,是心理学、人类学、生理学等理论在管理中的应用,属于多学科相交叉的边缘学科。近 50 年的实践证明,加强组织行为管理的研究和运用,对于调动劳动者的积极性、主动性和创造性,提高管理水平,推动社会经济发展,都具有非常重要的意义。

组织行为管理是一门以一定组织中人的心理和行为的发展规律为研究对象的学科。它的任务就是使管理者能够掌握劳动者的心理和行为发展变化的规律性,提高劳动者心理和行为的预测能力,以及引导与控制能力,以便及时协调个人、群体、组织之间的关系以及他们与外部环境的关系;充分地调动和发挥组织内成员的积极性和创造性,探索并做出最优的组织设计和工作设计,以保证组织目标的实现,取得最佳的工作效果。

学习和研究组织行为管理,就是要在掌握一定组织中人的心理和行为规律的基础上,正确认识人的行为,预测人的行为,引导人的行为,控制和改变人的行为。通过科学的测试手段,对组织成员的心理素质及各方面的能力进行诊断,做到了解自己、完善自己、了解他人、了解组织。

一、组织行为管理的概念和性质

(一) 组织行为管理的概念

由于组织行为管理是一门多学科、多层次相交叉的边缘性学科,曾有许多学者从不同侧面对其概念进行界定。目前,很多教科书多采用这样的定义:

“组织行为管理是采用系统分析的方法，研究一定组织中人的心理和行为的规律，从而提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以实现组织既定目标的学科。”

美国学者安德鲁认为：“组织行为管理是系统研究组织环境中所有成员的行为，以成员个人、群体、整个组织以及外部环境的相互作用所形成的行为作为研究对象。”在《组织行为基础——应用的前景》一书中，他推崇蒙特利尔大学管理学教授和组织心理学家乔·凯利所提出的定义：“组织行为的定义是对组织的性质进行系统的研究：组织是怎样产生、成长和发展的，它们怎样对各个成员、对组成这些组织的群体、对其他组织以及更大些的机构发生作用。”

比较权威的定义是圣地亚哥大学的斯蒂芬·罗宾斯提出来的，他认为：“组织行为管理是一个研究领域，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。”按罗宾斯的说明，组织行为管理关心人们在组织中做什么，这种行为如何影响组织的绩效。另外，组织行为管理把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识用到实际中，使组织的运作更有效。人们对于构成组织行为管理主题领域的看法越来越趋于一致。这些主题包括激励、领导行为和权威、人际沟通、群体结构与过程、学习、态度形成与知觉、变革过程、冲突、工程设计、工作压力。

综合上述各种不同的定义，我们将其概括为：组织行为管理就是系统地研究组织环境中个体、群体以及组织整体的行为规律，提升组织有效性的科学。

（二）组织行为管理的特点

1. 跨学科性

组织行为管理以行为科学、管理学（主要指人事管理学、组织管理学）的概念、理论、模式和方法为主要知识基础，同时涵盖很多社会科学、自然科学中有关论述人类行为、心理的内容。

2. 层次性

组织行为管理可分为三个层次：

（1）个体行为，包括知觉、学习、个性、价值观、态度、动机、挫折等。

（2）群体行为，包括群体的形成、类型、动力、特征、规模、群体决策、团队、领导、沟通。

（3）从整个组织角度研究成员的行为，包括组织设计、组织结构、组织

文化、组织变革、组织学习、组织与系统环境。

3. 权变性

包括环境的变化、环境对组织的影响、组织财务环境。由于所研究对象是人及人组成的组织，而人是千变万化的，组织的类型也是千差万别的，故组织行为管理不主张采取通用的最佳模式，而主张根据不同情景采用不同的理论及管理方式。

4. 科学性

虽然不排除直觉判断和推测，但下结论时，力求采用科学方法进行论证。

5. 有效性

所有理论和方法要求具有使用价值，以便帮助管理者理解、预见和引导组织成员的行为，因此研究组织行为管理是要保证组织的有效性。

二、组织行为管理的目标

组织行为管理关注的是人际交往能力，其目标就是帮助管理者解释、预测和控制人的行为。

（一）解释

当我们被问及一个人或一个群体为什么会做某些事情时，我们会客观地寻求解释。解释似乎是组织行为管理的三个目标中最不重要的一个，因为从管理的角度看，解释通常出现在事实之后。然而，如果我们要去理解一种现象，必须从一开始就试着解释它，然后可以通过这种理解找出原因。例如有个很有影响力的员工辞职了，我们毫无疑问想知道原因，是不是需要采用更好的激励方式留住人才，目的是防止类似事件的发生。很显然，员工辞去工作的原因很多，比如工作关系紧张、工资水平不令人满意或工作令人感到厌烦，管理者通常会在今后采取必要的措施避免类似事件的发生。

（二）预测

预测是对未来事件而言的。如果希望在将来出现某种结果，就需要从现在开始采取相应地行动。在掌握组织行为管理知识后，管理者就能对由于某种变化引起的行为反应做出一定程度的预测。当然，实现某种变化的途径是多种多样的，不同类型的人对不同管理方式有着不同的反应，就可预测哪种措施引起员工的抵触行为最大，进而对不同的人做出不同决策。

（三）控制

组织行为管理中最具争议的目标，就是运用组织行为管理的知识去控制

行为。例如，一位管理者问道：“我通过何种方法才能使小王为他的工作付出更多的努力？”这就是一个控制问题。某个人试图使他人按照自己的意愿行事时，尽管这种控制在主观上有时是无意识的，却使他人的行为受到了控制。这种控制是道德的么？不是，但是管理者不得不去做。

三、其他学科的贡献

组织行为管理与管理心理学有很深的渊源关系。首先采用管理心理学名称的是美国女管理学家莉莲·吉尔布雷斯。她认为应该注意研究工人的心理，她发现，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，在1914年她出版了一本《管理心理学》的著作，力图把早期心理学的概念应用到管理实践中去，但并未引起人们足够的重视。

在许多西方国家，特别是美国，第二次世界大战前，心理学用于工业一直被称为“工业心理学”。当时，工业心理学的重要内容是指对工作中个体差异的测定，以个体为研究对象。自1924年起的“霍桑实验”已发现了工作群体的重要性，但建立在群体理论上的社会心理学研究真正起步始于20世纪50年代。1944年在芝加哥成立了行为学科。

美国斯坦福大学的莱维特1958年起正式开始用管理心理学这个名词代替原来沿用的工业心理学，使之成为一门独立学科。据莱维特本人的意思，他用“管理”这个词来替换“工业”这个词的原意是想引导读者去考虑这样的问题：如何领导、管理和组织一大批人去完成特定的任务。

以后又出现了“组织心理学”这个名词，这是20世纪60年代初莱维特在《心理学年鉴》中所写的一篇文章的标题中首先采用的。这篇文章的目的也是强调社会心理学，尤其是群体心理学在企业界日趋显著的作用。

在行为科学的研究应用中，逐步形成了一个以组织中人的行为为研究对象的流派。他们的研究主要集中在四个领域：

一是有关人的需要、动机与激励问题，代表性理论有马斯洛的“人类需要层次论”、赫茨伯格的“激励因素—保健双因素理论”、斯金纳的“强化理论”、弗鲁姆的“期望理论的理论”等。

二是同企业管理有关的“人性假设”问题，代表性理论有道格拉斯·麦格雷戈的X—Y理论、克里斯·阿吉里斯的“不成熟—成熟理论”等。

三是企业中非正式组织以及人与人的关系问题，代表性理论有库尔特·卢因的“团体动力理论”、布雷德福的“敏感性训练”等。