



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校人力资源管理专业系列教材

组织行为学 (第二版)

ZUZHI XINGWEIXUE

刘怫翔◎主编

 科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校人力资源管理专业系列教材

组织行为学

(第二版)

刘怫翔 主编

郝丽 成丽 副主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

组织行为学是管理理论的重要分支,目前已经形成了比较完整的学科体系。作为管理学科的重点课程,它主要研究组织系统内的个体、群体和组织行为规律。本书可以提高管理人员解释、预测、引导和控制人的行为的能力,从而提高管理行为的有效性,及组织成员的个人满意度,顺利实现组织的预期目标。

本书可作为工商管理、人力资源管理、国际商务等本科专业的教材,也可以供其他专业的学生选用和管理工作者阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/刘佛翔主编. —2版. —北京:科学出版社,2016

(普通高等教育“十二五”规划教材·高等院校人力资源管理专业系列教材)

ISBN 978-7-03-048823-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第134258号

责任编辑:王彦刚 都 岚 / 责任校对:陶丽荣

责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年6月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2016年6月第 二 版 印张:21

2016年6月第四次印刷 字数:492 000

定价:40.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈骏杰〉)

销售部电话 010-62136230 编辑部电话 010-62135397-2016

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

第二版前言

本书是普通高等教育“十二五”规划教材高等院校人力资源管理专业教材的修订版。第一版教材在一些普通高校使用以来深受欢迎，同时也给作者提出了许多宝贵意见和建议。

目前，国内外的政治、经济、文化、技术和价值取向发生很大变化，创新驱动发展战略的实施和新常态时期对管理类人才的能力提出了更高要求，促使组织行为学的研究内容和侧重点出现新变化。因此，作者对教材进行了修订，修订后的教材具有以下特点。

1) 在保留第一版基本结构框架的基础上，全书内容由第一版的13章扩展至17章：把第一版第三章（价值观、态度与情绪）分解成为三章，即第三章（态度与工作满意度）、第四章（人格与价值观）和第五章（情绪、心境与工作压力）；把第一版第八章（沟通与群体决策）分为三部分，即“群体决策”并入第九章（群体行为与管理），而“冲突与谈判”和“沟通”分别作为独立的第十章和第十二章；增加第十四章（权力与政治）。

2) 每章之前依旧设有“教学目标”、“教学要点”和“关键词”，让学生提前了解该章的重点和难点；设置“小结”“习题”“案例分析”和“拓展阅读”帮助学生总结梳理本章知识点；增设“阅读指导”引导学生利用网络学习相关知识。

3) 更加突出应用型本科的教学特色：大幅度精简理论知识，广泛采用“导入案例”和“知识拓展”，提高学生的阅读兴趣和理解能力，减轻课堂教学负担。

4) 增设英汉专业词汇表。学生可以根据英文词汇检索英文文献，提高阅读专业英语文献的能力。

沈阳大学刘拂翔担任主编并编写了第一章、第十二章、第十七章和附录；山西大学商务学院郝丽担任副主编并编写了第七章、第九章和第十三章；沈阳航空航天大学成丽担任副主编并编写了第二章和第八章；沈阳大学王玥编写了第四章、第十五章和第十六章；沈阳大学于静淼编写了第六章、第十章和第十一章；沈阳大学张术茂编写了第三章；山西大学商务学院赵伟编写了第五章和第十四章。

编者在编写本书的过程中参考了国内外大量的组织行为学著作和相关案例资料，在此谨向有关作者表示真诚的谢意。由于编者水平有限，加之时间仓促，书中不足之处在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见和建议，以便再版时予以修正。

编者

2016年2月

第一版前言

本书属于普通高等教育“十二五”规划教材高等院校人力资源管理专业教材系列，具有以下特色。

1) 结构严谨，形式新颖。本书每章之前均设有“教学目标”和“教学要点”，帮助学生提前了解该章的重点、难点；章末设置“小结”、“习题”、“案例分析”和“拓展阅读”，帮助学生理解本章的知识点，引导他们独立思考问题，拓宽视野。

2) 语言简洁，内容精练。为了体现应用型本科教学的特色，编者在编写过程中适当精简理论知识，采用恰当的“导入案例”引出和阐释相关理论。对于那些冗长的理论，则予以简化或以“知识拓展”的方式予以展现，希望以此减少学生阅读时的枯燥感。

3) 专业术语，中英对照。对于重要的专业术语，本书提供了英文词汇，学生可以根据这些英文词汇搜索英文文献，有助于提高学生阅读专业英语文献的能力。

4) 更新知识，与时俱进。组织行为学的研究成果包含近百年的经典理论和具体方法。然而，随着全球化、网络化、信息化、灵活化和扁平化等组织新特点的出现，组织行为学面临更新知识的挑战。本书力求做到既能系统阐述组织行为学经典原理，又能适当介绍当前最新学科研究成果，如书中的“新型组织”、“组织公民行为”等内容充分体现了时代特征。

沈阳大学工商管理学院教授刘佛翔担任本书主编并编写了第一章和第十三章；山西大学商务学院副教授郝丽担任副主编并编写了第五章、第七章和第十章；沈阳航空航天大学讲师成丽担任副主编并编写了第二章、第三章和第六章；沈阳大学讲师王玥编写了第十一章和第十二章；沈阳大学讲师于静淼编写了第四章、第八章和第九章。另外，沈阳大学的硕士研究生汪云凤、林德林、李庆利、郭旗、吕胜辉、胡然、都思、王梅、高密密、张利科、吴飞、纪友乐、肖慧慧和李俊静也为本书的编写做了许多工作。

编者在编写本书的过程中参考了国内外大量的组织行为学著作和相关案例资料，在此谨向有关作者表示真诚的谢意。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中不足之处在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见和建议，以便再版时予以改正。

目 录

第二版前言

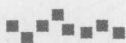
第一版前言

第一章 导论	1
第一节 组织行为学概述	2
第二节 组织行为学的发展阶段与趋势	4
第三节 组织行为学的学科理论体系	10
第四节 组织行为学的研究方法	13
小结	15
习题	15
案例分析	16
拓展阅读	17
第二章 个性与能力	18
第一节 个性与管理	19
第二节 气质与管理	26
第三节 性格与管理	28
第四节 能力与管理	31
小结	36
习题	37
案例分析	37
拓展阅读	38
第三章 态度与工作满意度	39
第一节 态度	40
第二节 工作满意度	43
第三节 组织承诺	51
小结	54
习题	54
案例分析	55
拓展阅读	56
第四章 人格与价值观	57
第一节 人格	58
第二节 价值观	63
小结	68
习题	68

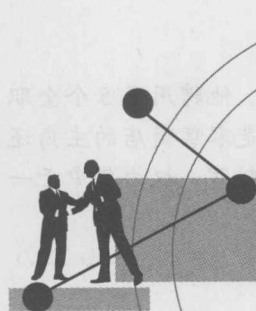
案例分析	68
拓展阅读	69
第五章 情绪、心境与工作压力	70
第一节 情绪	71
第二节 情绪劳动	75
第三节 心境	79
第四节 工作压力	81
小结	87
习题	87
案例分析	88
拓展阅读	89
第六章 知觉与个体决策	90
第一节 知觉	91
第二节 归因	99
第三节 印象管理	104
第四节 个体决策	108
小结	112
习题	112
案例分析	112
拓展阅读	113
第七章 组织社会化与组织公民行为	114
第一节 个体与组织的关系	115
第二节 组织社会化	123
第三节 组织公民行为	126
小结	131
习题	132
案例分析	132
拓展阅读	133
第八章 激励理论与方法	134
第一节 需要、动机与激励	135
第二节 激励理论	138
第三节 激励理论的应用	146
小结	152
习题	152
案例分析	153
拓展阅读	154
第九章 群体行为与管理	155
第一节 群体概述	156



第二节 群体行为特征	164
第三节 非正式群体行为特征	171
第四节 群体决策	175
小结	179
习题	179
案例分析	181
拓展阅读	182
第十章 冲突与谈判	183
第一节 冲突	184
第二节 谈判	193
小结	202
习题	203
案例分析	203
拓展阅读	203
第十一章 团队建设	205
第一节 团队	206
第二节 团队角色理论	212
第三节 新型团队	216
小结	224
习题	224
案例分析	227
拓展阅读	227
第十二章 沟通	229
第一节 沟通的类型与过程	230
第二节 沟通的影响因素与障碍	232
第三节 跨文化沟通	234
小结	235
习题	235
案例分析	235
拓展阅读	236
第十三章 领导行为与管理	237
第一节 领导概述	238
第二节 领导理论	243
第三节 领导艺术	255
小结	257
习题	257
案例分析	259
拓展阅读	260



第十四章 权力与政治	261
第一节 权力	262
第二节 政治: 权力运作的过程	264
第三节 政治行为的原因、结果与道德	265
小结	268
习题	268
案例分析	268
拓展阅读	269
第十五章 组织结构与设计	270
第一节 组织结构概述	271
第二节 一般组织结构的设计	279
第三节 新型组织结构的设计	281
小结	285
习题	285
案例分析	286
拓展阅读	286
第十六章 组织文化	287
第一节 组织文化概述	288
第二节 组织文化的冲突与整合	294
第三节 组织文化的建立、维系与传播	298
小结	302
习题	302
案例分析	303
拓展阅读	303
第十七章 组织变革与创新	304
第一节 组织变革的动力与过程	305
第二节 组织变革的阻力	310
第三节 组织创新与学习型组织	313
小结	316
习题	316
案例分析	317
拓展阅读	317
参考文献	319
附录 英汉专业词汇表	321



第一章 导 论

☞ 教学目标

掌握组织行为学的相关概念；了解组织行为学的发展阶段和趋势；了解组织行为学的学科性质和研究方法

☞ 教学要点

组织、组织行为和组织行为学的概念；组织行为学的发展阶段和趋势；组织行为学的学科性质及其与相近学科的关系；组织行为学的研究方法

☞ 关键词

组织 组织行为 组织行为学

导入案例

简单的组织机构

杰克·戈尔德是一个零售商店的股东，并且自己管理这个商店。他聘用了5个全职的销售人员、1个出纳员、1个专门在周末和假日值班的店员，但是零售商店的主角还是杰克·戈尔德。这样的组织结构部门化程度比较低，管理幅度比较宽，权力集中于一人，正规化程度也比较低。

（资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯，等. 2012. 组织行为学精要 [M]. 11 版. 郑晓明译. 北京：机械工业出版社：222.）

从上述案例可以看出，零售商店具备了组织的基本要件：由多个人组成、分工协作、为了实现共同的目标。要想系统地了解组织行为的知识，就需要学习组织行为学了。

第一节 组织行为学概述

一、组织

1. 组织的含义

组织（organization）是人类群体活动的主要方式，是人的社会形态的重要表现。

著名组织理论学者切斯特·I. 巴纳德（Chester I. Barnard）从人与人相互合作的角度来解释组织。他认为，人们单独行动会受到主观条件和客观条件的限制，为了冲破这种限制，需要两个人或更多人的合作，这就产生了组织。因此，他把组织定义为“两个以上有意识的协调力量和合作的合作系统”。

美国管理学教授斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）认为，组织是对完成特定使命人们的系统安排。

美国管理学教授杰克·邓肯（Jack Duncan）认为，组织是为了达到某一特定的共同目标，通过各部门和职务的分工合作和不同等级的权力与责任的制度化，有计划地协调一群人的活动。

综合各种观点，组织是为了达到个体目标和共同目标而分工协作的人的集合。

2. 组织的分类

（1）正式组织和非正式组织

正式组织（formal organization）是为了实现特定组织目标而建立的。它属于官方组织结构。正式组织具有组织存在的目的及组织工作程序等一系列组织规则，同时组织内部存在着正式分工，具有固定的信息传递渠道。军队、学校、政府机构、企业等都属于正式组织。

非正式组织（informal organization）是在组织成员当中形成的非正式的社会关系。这种关系网络不是由法定的权力机构所建立的，而是在人们彼此交往的联系中自发形成的。非正式组织可以存在于任何一个群体之中。其产生的直接原因包括暂时利益的一致、情



趣爱好的一致、经历背景的相似、地理位置的一致、亲属关系等。例如,购房同盟、钓鱼协会、校友会、老乡会等都属于非正式组织。

(2) 营利组织和非营利组织

按照是否以营利为目的,组织可以划分为营利组织(profit organization)和非营利组织(non-profit organization)。企业属于营利组织,而政府、学会、基金会等属于非营利组织。

(3) 政府组织和非政府组织

组织可以划分为政府组织(government organization)和非政府组织(non-government organization, NGO)。中央、省、市等政府机构属于政府组织,一些民间团体属于非政府组织。

(4) 公立组织和私立组织

中国台湾世新大学行政管理系教授徐仁辉等在《公共组织行为》一书中把组织分为公立组织(public organization)和私立组织(private organization)。

此外,在约翰·R. 谢默霍恩(John R. Schermerhorn)的《管理学原理》一书中还出现了无边界组织(boundaryless organization)和虚拟组织(virtual organization)的说法。无边界组织消除了组织部门之间及其与环境的界限,而且它有时候以虚拟组织的形式存在。

3. 组织的特征

- 1) 任何组织都有自己的目标。例如,研究机构的目标是要进行科学研究和发明创造。
- 2) 组织都是一个有序的系统,包括目标结构子系统和分工协作子系统。
- 3) 组织是一个社会技术系统。
- 4) 组织是一个与环境互动的开放系统。

另外,具体形态的组织也有各自的特征。正式组织的特点是:组织目标具体;强制服从组织决定;组织层级结构严谨;沟通渠道由组织规章提供。非正式组织的特点是:组织依靠感情纽带维系;组织的权力不稳定,不具有强制性;组织的核心人物是自然形成的;组织具有不稳定性;组织具有不成文的行为准则;组织内部群体意识很强。

4. 组织与环境

组织的自然环境包括气候、土地、水等。自然环境对组织的影响很大,如在土地资源丰富的地区,农业生产组织结构相对松散,组织制度宽松;而在土地资源紧张的地区,农业生产组织结构细腻,农业生产强调精耕细作。

组织的社会环境包括市场、技术、文化、政策、法律等。社会环境影响组织的结构和功能。例如,在计划经济时期,农业组织生产效率低下;而在市场经济环境下,农业生产组织结构发生了变革,农业生产效率大幅度地提高了。

二、组织行为

行为(behavior)是机体各种外显动作和活动的总和。对于社会人来说,人的各种形体动作、人的喜怒哀乐、人与人之间的交流沟通、人对设备和仪器的操作动作都属于行

为。但是,组织行为学研究的重点是组织行为(organizational behavior)。

组织行为是指人们作为组织成员表现出来的并体现在个体、群体和组织3个水平上的行为,如人在工作中做出决策、与同事和客户进行沟通交流等。而人们在家庭生活和朋友交往中表现出的行为一般不属于组织行为学研究的范围,尽管组织行为学的理论也能用于分析这些情境下人的行为。组织行为具有可描述性、可解释性、可预测性和可控制性。

个体的行为(behavior of individual)是指人作为个体表现出来的行为,如人的工作行为、知觉行为、归因行为、学习行为、决策行为、组织公民行为等。

群体的行为(behavior of group)是指人们作为群体成员表现出来的行为,如群体的工作行为、群体沟通行为、群体谈判行为、群体从众行为、群体中的社会懒惰行为(搭便车行为)等。

组织的行为(behavior of organization)是指人们作为组织成员整体表现出来的行为,如组织的工作行为、组织的决策行为、组织的学习行为、组织中的政治行为、组织发展行为和组织变革行为等。

三、组织行为学

至今组织行为学还没有形成统一的定义,许多学者从不同角度对其下定义。美国学者安德鲁·J. 杜布林(Andrew J. DuBrin)认为:“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、整个组织及外部环境的相互作用所形成的行为作为研究的对象。”约翰·W. 纽斯特罗姆(John W. Newstrom)和基斯·戴维斯(Keith Davies)认为:“组织行为学是一门研究人(个体和群体)在组织中的行为知识并加以应用的学科。它致力于寻找人的更有效的行为方式。”斯蒂芬·P. 罗宾斯认为:“组织行为学是一个研究领域,它探讨个体、群体及结构对组织内部行为的影响规律,以便应用这些知识来改善组织效能。”

综合各种观点,本书将组织行为学定义为综合运用有关学科的知识,系统研究组织中人的心理和行为规律,提高管理者预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织既定目标的科学。

第二节 组织行为学的发展阶段与趋势

一、组织行为学的发展阶段

(一) 科学管理时期

19世纪末20世纪初,管理学真正成为一门科学,这一时期称为科学管理时期。其主要代表人物是美国的弗雷德里克·W. 泰罗(Frederick W. Taylor)。泰罗在1911年出版了《科学管理原理》(The Principles of Scientific Management)。科学管理理论主要包括以下几个方面。

1) 工作定额。要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行时间和动作研究。方法是把工人的操作分解为基本动作,再对尽可能多的工人测定完成这些



基本动作所需的时间。同时,选择最适用的工具和机器,确定最适当的操作程序,消除错误和不必要的动作,将最后得出的最有效的操作方法作为标准。最后,将完成这些基本动作的时间汇总,加上必要的休息时间和其他延误时间,就可以得到完成这些操作的标准时间,据此制定一个工人的“合理的日工作量”,这就是所谓的工作定额原理。

2) 标准化。要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是所谓的标准化原理。

3) 能力与工作相适应。为了提高劳动效率,必须为工作挑选第一流的工人。第一流的工人是指能力最适合做这种工作而且也愿意去做这种工作的人。要根据工人的能力把他们分配到相应的工作岗位上,鼓励他们努力工作,并进行培训,教会他们科学的工作方法,使他们成为第一流的工人。

4) 差别计件工资制。泰罗认为,工人“磨洋工”的一个重要原因是报酬制度不合理。计时工资不能体现劳动的数量;计件工资虽能体现劳动的数量,但工人担心劳动效率提高后雇主会降低工资率,这样等同于劳动强度的加大。针对这种情况,泰罗提出了一种新的报酬制度——差别计件工资制。

5) 计划职能与执行职能相分离。泰罗认为,应该用科学的工作方法取代经验工作方法。经验工作方法是指每个工人采用什么操作方法、使用什么工具等,都根据个人经验来决定。科学工作方法是指每个工人采用什么操作方法、使用什么工具等,都根据试验和研究的结果来决定。为了采用科学的工作方法,泰罗主张把计划职能同执行职能分开,由专门的计划部门承担计划职能,由所有的工人和部分工长承担执行职能。

(二) 经典组织理论

经典组织理论的代表人物有法国的亨利·法约尔(Henri Fayol)和德国的马克斯·韦伯(Max Weber)等。

1. 法约尔的理论

法约尔在1916年出版了《工业管理与一般管理》,他的贡献主要体现在对管理职能的划分和管理原则的归纳上。

(1) 企业的基本活动

法约尔指出,任何企业都存在着6种基本活动,管理只是其中的一种。这6种基本活动如下。

1) 技术活动。它是指生产、制造和加工。

2) 商业活动。它是指采购、销售和交换。

3) 财务活动。它是指资金的筹措、运用和控制。

4) 安全活动。它是指设备的维护和人员的保护。

5) 会计活动。它是指货物盘点、成本统计和核算。

6) 管理活动。它是指计划、组织、指挥、协调和控制。其中,计划是指预测未来并制订行动方案;组织是指建立企业的物质结构和社会结构;指挥是指使企业人员发挥作用;协调是指让企业人员团结一致,使企业中的所有活动和努力统一和谐;控制是指保

证企业中进行的一切活动符合制订的计划和所下达的命令。

(2) 法约尔的一般管理 14 条原则

- 1) 分工。在技术工作和管理工作中进行专业化分工可以提高效率。
- 2) 权力与责任。权力是指“指挥他人的权及促使他人服从的力”。在行使权力的同时,必须承担相应的责任,不能出现有权无责或有责无权的情况。更为重要的是,法约尔区分了管理者的职位权力和个人权力。前者来自个人的职务高低,而后者由个人的品德、智慧和能力等特性形成。一个优秀的领导人必须两者兼备。
- 3) 纪律。纪律是企业领导者同下属在服从、勤勉、积极、举止和尊敬等方面所达成的一种协议。组织内所有的成员都要根据各方达成的协议对自己在组织内的行为进行控制。
- 4) 统一指挥。组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。
- 5) 统一领导。凡目标相同的活动,只能有一个领导、一个计划。
- 6) 个人利益服从集体利益。集体的目标必须包含员工个人的目标,但个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当两者矛盾时,领导人要以身作则,使其一致。
- 7) 报酬合理。报酬制度应当公平,对工作成绩和工作效率优良者给予奖励,但奖励要有一个限度。法约尔认为,任何优良的报酬制度都无法取代优良的管理。
- 8) 集权和分权。提高下属重要性的做法是分权,降低这种重要性的做法是集权。要根据企业的性质、条件、环境及人员的素质来恰当地决定集权和分权的程度。当企业的实际情况发生变化时,要适时改变集权和分权的程度。
- 9) 等级链与跳板。等级链是指“从最高的权威者至最低层的管理人员的等级系列”。它表明权力等级的顺序和信息传递的途径。为了保证命令的统一,不能轻易违背等级链,请示要逐级进行,指令也要逐级下达。有时这样做会延误信息,鉴于此,法约尔设计了一种“跳板”,便于同级之间的横向沟通。但在横向沟通前要征求各自上级的意见,并且事后要立即向各自的上级汇报,从而维护统一指挥的原则。
- 10) 秩序。秩序是指“有地方放置每件东西,且每件东西都放在该放置的地方。有职务安排每个人,且每个人都应安排在应安排的职位上”。
- 11) 公平。在待人上,管理者必须做到“善意与公道结合”。
- 12) 人员稳定。培养一个人胜任目前的工作需要花费时间与金钱,所以,人员特别是管理人员的经常变动对企业很不利。
- 13) 首创精神。首创精神是创立和推行一项计划的动力。领导者不仅本人要有首创精神,还要鼓励全体成员发挥他们的首创精神。
- 14) 集体精神。组织内部要形成团结、和谐和协作的气氛。

2. 韦伯的理论

韦伯对管理理论的主要贡献是提出了“理想的行政组织体系”理论。韦伯认为等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。对于权威,他认为有 3 种类型,即个人崇拜式权威、传统式权威和理性合法的权威。韦伯认为,在这 3 种权威中只有理性合法的权威才是理想组织形式的基础。韦伯的主要理论有以下几点。

- 1) 存在明确的分工。把组织内的工作分解,按职业专业化对成员进行分工,明文规



定每个成员的权力和责任。

2) 按等级原则对各种公职和职位进行法定安排, 形成一个自上而下的指挥链或等级体系。每个下级都处在一个上级的控制和监督下。每个管理者不仅要对自己的决定和行动负责, 而且要对下级的决定和行动负责。

3) 根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工, 并完全根据职务的要求来任用。

4) 除个别公职需要通过选举产生(如选举产生的公共关系负责人, 或在某种情况下选举产生的整个单位负责人等)以外, 所有担任公职的人都是任命的。

5) 行政管理人员是“专职的”的管理人员, 领取固定的“薪金”, 有明文规定的升迁制度。

6) 行政管理人员不是其管辖的企业的所有者, 只是其中的工作人员。

7) 行政管理人员之间必须严格遵守组织中的规则、纪律和办事制度。

8) 组织中成员之间的关系以理性准则为指导, 不受个人情感的影响。组织与外界的关系也是如此。

韦伯认为, 这种高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是强制控制的合理手段, 是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面优于其他组织形式, 适用于当时日益增多的各种大型组织, 如教会、国家机构、军队、政党、经济组织和社会团体。韦伯的这一理论, 是对泰罗和法约尔理论的补充, 对后来的管理学家, 特别是组织理论家产生了很大影响。

(三) 人际关系运动

美国哈佛大学的乔治·E. 梅奥(George E. Mayo)进行了霍桑试验(Hawthorne experiment)。霍桑试验是在西部电气公司(Western Electric)进行的一个研究项目, 其目的是研究芝加哥工厂霍桑车间的工人的生产率。

梅奥对其所领导的霍桑试验进行了总结, 写成了《工业文明中人的问题》一书。在书中, 梅奥阐述了与古典管理理论不同的观点——人际关系学, 该学说主要有以下一些内容。

1) 工人是社会人, 而不是经济人。科学管理学派认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力, 把人看作经济人。梅奥认为, 工人是社会人, 除了物质需求外, 还有社会、心理等方面的需求, 因此不能忽视社会和心理因素对工人工作积极性的影响。

2) 企业中存在着非正式组织。企业成员在共同工作的过程中, 相互间必然产生共同的感情、态度和倾向, 形成共同的行为准则和惯例。这就构成一个体系, 称为“非正式组织”。非正式组织以它独特的情感、规范和倾向左右着其成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用是有欠缺的。非正式组织不仅存在, 而且与正式组织相互依存, 对生产率有重大影响。

3) 生产率主要取决于工人的工作态度及其与周围人的关系。梅奥认为, 提高生产率的主要途径是提高工人的满足度, 即工人对社会因素, 特别是人际关系的满足程度。如果满足度高, 工作的积极性、主动性和协作精神就高, 生产率就高。

（四）人力资源学派

20 世纪 50 年代末，美国经济出现衰退，人际关系学派受到质疑，学者开始重新探讨激励员工的途径，出现了人力资源学派（human resources school）。其核心思想是企业各种问题的根源在于未能发挥员工的潜力。这个学派的代表人物克里斯·阿吉雷斯（Chris Argyris）和道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）认为，企业要让职工承担更多的责任，发挥他们的潜力，满足员工的成就感。

阿吉雷斯在 1957 年出版了《个性与组织》一书，该专著批评企业制度死板、限制员工个性，鼓励承担责任和发挥个性。麦格雷戈在 1960 年出版《企业中人的方面》（Human Side of an Enterprise）一书。该书总结了人性假设对立的两种观点，即 X 理论和 Y 理论。X 理论的主要思想是人厌恶工作，缺乏雄心壮志，不愿意负责，拒绝变革，宁愿被别人领导。Y 理论的主要思想是人喜欢工作，乐于承担责任，有能力自我管理和创新。

（五）权变理论

虽然经济人、社会人和自我实现人的假设能分别解释不同条件下人的行为，但是都很难完整地解释各种情境下人的行为。因此在 20 世纪 60 年代末 70 年代初，人们认为不存在普遍适用的方案，必须根据情境确定方案，倾向于具体问题具体分析。权变理论（contingency theory）逐步进入组织管理领域。麻省理工学院的教授埃德加·H. 沙因（Edgar H. Schein）提出“复杂人”的假设，认为人的需要是多种多样的，而且会随着人的发展和环境条件变化而变化。因此，管理者不能把所有人视为一样，用一个固定模式进行管理，而是要根据不同人的态度采取不同的管理方法。

（六）组织文化

20 世纪 80 年代初期，美国学者发表论文证明日本企业得以迅速发展的原因是企业能够认真地培养和保持自身的企业文化，企业文化是日本企业迅速发展的最重要原因。从此，组织文化（organizational culture）逐渐成为组织行为学研究的热点问题。

（七）吸收多学科知识

关于组织中领导方式的研究，具有代表性的有：美国俄亥俄大学的 R. M. 斯多吉尔（R. M. Stogdill）和 C. L. 沙特尔（C. L. Shartle）的二维模型；密歇根大学的 R. 李科特（R. Likert）的支持关系理论（4 种领导类型）；得克萨斯大学的罗伯特·R. 布莱克（Robert R. Blake）和简·S. 莫顿（Jane S. Mouton）的管理方格理论（managerial grid）；美国管理学家 F. E. 菲德勒（F. E. Fiedler）的有效领导权变理论；保罗·赫西（Paul Hersey）和肯尼思·布兰查德（Kenneth Blanchard）的领导生命周期理论；加拿大多伦多大学的罗伯特·J. 豪斯（Robert J. House）的途径—目标理论；维克多·H. 弗鲁姆（Victor H. Vroom）、菲利普·叶顿（Phillp Yetton）和亚戈（Yago）的领导者参与模型；豪斯和康格尔（Conger）的魅力型（charisma）领导理论；伯纳德·M. 巴斯（Bernard M. Bass）的交易型（transactional leaders）和变革型领导（transformational leaders）理论等。