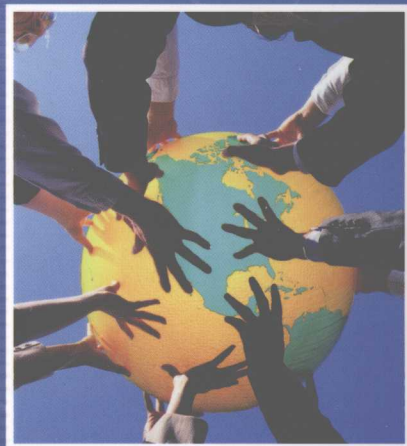




普通高等教育“十一五”国家级规划教材

组织行为管理

■ 刘 欣 主编



高等教育出版社
Higher Education Press

组织行为管理

主 编 刘 欣

副主编 邹贻方 白士强 李长秋

参 编 吴兴洲 孙金燕 张向东

证 明 数 (CIP) 目 录 列 在 下 图

http://www.widened.com

[Faint, illegible text]

高等教育出版社

000 074 幾 宇

1. 本行在 2014 年 12 月 31 日及 2015 年 6 月 30 日，均无因提供担保而形成的或有负债。

内容提要

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

本书是根据高等职业教育应用型人才培养方案,遵循适用、够用、管用和好用的原则,编写的具有高职特色,集理论阐述、应用工具、案例分析和实训指导为一体的新型教材。作为高职管理类专业的核心课程,书中较为系统地介绍了组织行为管理中微观个体行为、群体行为、领导行为和宏观组织行为的相关理论,并通过案例分析和拓展训练,培养学生理论联系实际,灵活地应用专业知识分析和解决实际问题的能力,为学生进一步学习专业课和从事实际管理工作打下基础。

本书适用于普通高等院校(高职高专、应用型本科)、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院经济管理类专业及其他相关专业的教学,也可供五年制高职学生使用,并可作为社会从业人士的参考读物。

刘欣 主编
刘欣 主编
刘欣 主编
刘欣 主编

图书在版编目(CIP)数据

组织行为管理/刘欣主编. —北京:高等教育出版社,

2008.1

ISBN 978-7-04-022631-7

I. 组… II. 刘… III. 组织行为学:组织管理学—
高等学校:技术学校—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 186674 号

策划编辑 赵洁 责任编辑 杨世杰 封面设计 王凌波 责任绘图 尹莉
版式设计 王艳红 责任校对 殷然 责任印制 宋克学

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100011
总机 010-58581000

经销 蓝色畅想图书发行有限公司
印刷 高等教育出版社印刷厂

开本 787×1092 1/16
印张 19.25
字数 470 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landracom.com>
<http://www.landracom.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版次 2008年1月第1版
印次 2008年1月第1次印刷
定价 24.20元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究
物料号 22631-00

前 言

组织行为管理以一定组织中人的心理和行为的规律为研究对象,而组织中人的心理与行为又分为组织中的个体心理与行为、群体心理与行为和组织心理与行为三个层次。组织行为管理的研究目的就是要对上述三个层次的心理与行为进行预测、引导和控制,以便更合理地开发和利用人力资源,更有效地实现组织管理的战略目标。

如何有效地实现组织行为管理这门课程的教学目标,是深化高职院校教学课程改革的一个新的课题。到目前为止,高职院校组织行为管理课程基本上使用普通高等院校组织行为学本科教材,尚无自主开发的统编组织行为管理教材。而这类教材在编撰上大都存在一个通病,即过于强调课程的理论体系,较多的理论陈述、定义、辨析、演绎、推导,缺乏职业特色,往往使人读而乏味、读而生畏,使教学双方陷入理论“雾区”、职业“盲区”。组织行为管理作为管理类专业的核心课程,有必要针对职业岗位(群)需要,涵盖最新的观点和方法,为渴望学习组织行为管理技术的高职院校师生及实际工作者提供一本适用、够用、管用和好用的教科书,这是我们编写这本书的初衷。因而,在编写过程中,我们高度重视教材内容的针对性、可读性与实用性,借鉴国内外成功的教材编写经验,在编写体例上力求有所创新,以更好地表达我们的观点,增强可接受性。为了突出特色,本书在每章中设计了以下几个栏目:

1. 学习目标。每章的开端,设有“学习目标”一栏,开篇就提纲挈领地告诉学生,学完本章之后,应掌握哪些知识,具备什么能力,应明确的教学目标,应关注的重点、难点。

2. 引导案例。每章开篇有精选引导案例,它确定了该章讨论的主题,具体内容将在该章各节的相关概念中概括并展开讨论;通过回顾引导案例,可以使学生更好地了解该章的观点、概念,在理论与实践之间建立起联系。

3. 核心概念与知识链接。每章节都设有核心概念与知识链接。组织行为管理是一门综合性很强的学科,涉及面广。核心概念显示了组织行为管理的重要范畴,有助于学生掌握关键知识点,形成学科概念与原理体系;知识链接向学生提供了已有的研究成果及当前的热点问题,能拓宽学生的视野,启迪思维,并引导学生对一些问题进行深入思考。

4. 知识图解及本章小结。每章附有知识图解及本章小结。各章节中穿插知识图解,以便提纲挈领、简明直观地显示知识结构和体系,让静态抽象的知识显性化、简洁化,加深学生对教学内容的理解,提高学习效果;本章小结用精练的语言或简明的图表呈现了本章的主要概念及观点,能使学生更加准确地把握该章的主要内容。

5. 案例分析与同步测试。“学以致用”是学习本课程的生命力所在,因此,每章结束时都设有案例分析与同步测试。案例分析为学生创造了一种典型环境,旨在引导学生积极参与教学过程,运用所学的基本概念、原理和方法分析案例,设身处地寻求解决问题的方案,增强分析和解决问题的能力;同步测试是对该章重要内容的一种提示和有针对性地进行能力训练,以帮助学生更好地掌握该章的基本内容,是复习和掌握所学基本原理和基本知识的最佳方式。

6. 拓展训练。每章设计拓展训练内容。拓展训练的本质是体验式学习,这种体验式学习,集知识性、趣味性、科学性、实践性于一体,通过户外活动、行为游戏、情景模拟、心理测试、角色扮演等互动项目,引导学生积极参与,获得个人感悟,并学会分享体验、反思归纳、提升认识、修正行动。这种训练方式融合了课程训练和心智训练技术,注重个人挑战与团队支持的相互结合,特别注重增强个体在团队中解决问题的能力。

本书是作者长期从事高职院校管理课程教学实践和探索的结晶。编写工作实行主编负责、分工撰稿制。由刘欣(荆楚理工学院教授)任主编,提出编写提纲和思路,并负责全书总纂统稿,由孙金燕负责全书校稿。编撰成员有:白士强(石家庄铁路职业技术学院副教授)、李长秋(郑州旅游职业学院副教授)、邹贻方(荆州职业技术学院副教授)、孙金燕(荆楚理工学院教务处、长江大学硕士)、吴兴洲(荆州广播电视大学校长、高级讲师)、张向东(荆楚理工学院研究员)。具体分工是:刘欣撰写第一、二章与第十二章,李长秋撰写第三、四章,邹贻方撰写第五、六、七章,白士强撰写第八、九、十章,吴兴洲撰写第十一章,孙金燕撰写第十三章,张向东撰写第十四章。

在教材编撰过程中,我们参阅了国内外出版的相关学科专家学者的著作和教材,并得到了高等教育出版社和主编单位荆楚理工学院及其他参编单位的鼎力支持,在此一并致以诚挚的谢意!

限于编者水平有限,加之时间仓促,书中难免存在不妥之处,敬请读者赐教指正。

刘欣
二〇〇七年六月

目 录

第一编 组织行为基础

第一章 组织行为管理概述第 3 章	
学习目标	3
第一节 组织行为管理的概念与性质	4
第二节 组织行为管理的产生与发展	10
第三节 组织行为管理的研究内容	14
本章小结	15
案例分析 王安的用人之道	15
同步测试	17
拓展训练	19
第二章 组织行为管理的研究第 10 章	
第三章 个性心理第 43 章	
学习目标	43
第一节 个性特征与管理	44
第二节 影响个性的因素	51
第三节 个性与职业匹配	53
本章小结	58
案例分析 谁当经理更合适	59
同步测试	60
拓展训练	61
第四章 知觉与归因第 63 章	
学习目标	63
第一节 知觉	63
第二节 知觉与决策	67
第三节 社会知觉	69
第四节 归因和行为	71
本章小结	74
案例分析 W 电气制造公司的危机	75
同步测试	76

方法第 20 章	
学习目标	20
第一节 研究过程与原则	21
第二节 研究类型与方法	24
第三节 数据分析与报告撰写	31
本章小结	34
案例分析 霍桑实验	35
同步测试	37
拓展训练	38
第五章 态度管理第 79 章	
学习目标	79
第一节 价值观	80
第二节 态度及其形成	83
第三节 工作满意度	90
本章小结	95
案例分析 休·阿伦的痛苦	96
同步测试	96
拓展训练	98
第六章 压力管理第 100 章	
学习目标	100
第一节 压力概述	101
第二节 压力的来源	103
第三节 压力的反应	108
第四节 压力的后果	111
第五节 压力管理策略	113
本章小结	116

II 目录

案例分析 切斯特·马丁	117	第三节 过程型激励理论	130
同步测试	117	第四节 强化型激励理论	134
拓展训练	119	第五节 激励理论的应用	137
第七章 激励管理	121	本章小结	140
学习目标	121	案例分析 固定工资还是佣金制?	141
第一节 激励概述	122	同步测试	142
第二节 内容型激励理论	126	拓展训练	144
第三编 群体行为分析			
第八章 群体动力学	149	第十章 团队管理	190
学习目标	149	学习目标	190
第一节 群体的概念	150	第一节 团队与群体	191
第二节 群体的构成	153	第二节 高效团队	197
第三节 群体的决策	159	第三节 团队管理	200
本章小结	164	本章小结	203
案例分析 整体大于部分之和	165	案例分析 陈自强的成功	204
同步测试	165	同步测试	205
拓展训练	167	拓展训练	207
第九章 群体间的动力学	169	第十一章 领导行为与艺术	208
学习目标	169	学习目标	208
第一节 群体间的沟通	170	第一节 领导行为概述	209
第二节 群体的合作与竞争	176	第二节 领导理论	214
第三节 群体间的冲突与协调	180	第三节 领导艺术形态	224
本章小结	185	本章小结	228
案例分析 明娟与阿苏	186	案例分析 仁慈与严明	228
同步测试	187	同步测试	230
拓展训练	189	拓展训练	231
第四编 宏观组织行为			
第十二章 组织结构与设计	235	学习目标	257
学习目标	235	第一节 组织文化概述	258
第一节 组织结构理论	236	第二节 组织文化类型	262
第二节 组织结构类型	241	第三节 组织文化建立	265
第三节 组织结构设计	245	本章小结	272
本章小结	252	案例分析 海尔的兼容型文化模式	273
案例分析 清华紫光的组织再造	252	同步测试	274
同步测试	254	拓展训练	276
拓展训练	255	第十四章 组织变革与发展	277
第十三章 组织文化	257	学习目标	277

第一节 组织变革概述	278	本章小结	292
第二节 组织变革方式及程序	283	案例分析 从车库法则到惠普之道	293
第三节 组织发展的特点、方法及 过程	287	同步测试	294
		拓展训练	296
参考文献			297

第一编

组织行为基础

第一章

组织行为管理概述

义舍的零度,一

念翻的零度(一)

学习目标

知识目标

- ◆理解组织、行为、组织行为管理的概念
- ◆理解组织行为管理的学科性质
- ◆理解组织行为管理产生与发展的背景

能力目标

- ◆领会组织行为管理与管理心理学的差异
- ◆掌握组织行为管理的研究内容

引导案例:克里斯·霍夫曼(Chris Hoffman)的烦恼

克里斯·霍夫曼大学毕业后,情绪高涨地开始了她的工作——IBM 的销售代表。最初的几个月,她忙得不可开交,参加了大量的正式职业培训,了解她将负责销售的产品,还要费力去理解她那个高深莫测、性情多变的上司。

这天晚上,下班回家的克里斯满心困扰,辗转难眠。几周来她在工作中留意观察,许多问题萦绕脑海:为什么一些同事会比另一些更加成功?在主要用电脑来交流的今天,当我们走出家门进入工作场所时,怎样才能像一个团队一样共同合作?怎样才能学会化解完成销售额的压力?当我叫同事卡丽(Carrie)帮忙的时候,她为什么不跟我合作?为什么经理征询我的意见,但随后又不理睬我的建议?新的 IBM 文化和旧的有什么差别?它为什么总在不停地变化?

讨论题:

克里斯·霍夫曼为什么感到困扰?我们能给她哪些建议?

组织行为管理作为一门现代管理科学,已越来越为研究者和管理者所重视。组织行为管理以一定组织中人的心理与行为规律及组织变革与发展为研究对象,其目的是提高预测、引导、控制人与组织的行为的能力,实现组织发展目标。组织行为管理主要关心管理实践中两个核心命题——一是提高个体、群体与组织的工作绩效;二是提高个体与群体在工作中的满意度。

第一节 组织行为管理的概念与性质

一、组织的含义

(一) 组织的概念

社会组织是人们生活的普遍形式。从静态上看,组织就是指社会集团,是人与人、人与事的关系系统或模式。用动态的观点分析,传统组织的概念是以物为中心的封闭组织管理,现代组织的概念是以人为中心的开放组织管理,是一个由具有相互作用的社会关系的人组成的,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;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。

(二) 组织的要素

1. 目标要素

组织作为一种目标控制系统,要以明确的目标,引导和协调组织成员的行为,并运用组织所拥有的各种资源,完成组织的使命与任务。如:企业要使盈利最大化,学校要培养社会所需的人才。目标决定任何一个组织作为社会组成部分存在的必要性与合理性。

2. 资源要素

组织要想达到自己的目标,必须依赖相应的自然资源和社会资源,需要把所拥有的各种资源当做投入,通过转换变成其他组织或个人所需要的各类产出(产品、服务),只有这样组织才能生存与发展。

3. 结构要素

在组织所拥有的各种资源中,人力资源最重要、最关键,因为人力资源能支配、使用其他资源,使其发挥效用,从而完成组织的目标。因此,组织还需要建立有效的分工、协调和合作的体系与模式,只有分工清晰、协作通畅,组织才能正常运作。

4. 互动要素

任何组织都离不开环境,离不开其他组织,都需要与环境进行物质、能量、信息的交换,都需要适应环境的变化。组织从环境中获得输入,经过一系列的转换,把输出送回环境。组织离开了与其他组织或个人的相互作用,离开了对环境的适应,就会陷入困境。

(三) 组织的功能

1. 组织的整合功能

组织往往根据利益相关者对组织的满意度来提高其有效性。当人们把影响组织绩效的每一利益相关者(如顾客、供应商、股东、员工等)整合成一个能动的群体,把许多孤立的个体组织起来进行协作时,它所产生的组织绩效必能超过同样数量的个体绩效的“机械总和”。

2. 组织的强效功能

衡量组织效能的重要指标之一,是用较少的投入达到较高的产出。有效的组织必然是加强

目标调控,整合内外资源,寻求价值的持续增长。

3. 组织的满足功能

有效的组织能够满足人们的心理需要,关注人力资源开发,重视培育组织满意度。人们在组织中可以获得安全感,可以满足社会交往的需要,可以获得自尊满足和自我成就感,等等。

(四) 组织的效能

1. 提高个体效能

影响组织中个体效能的因素有能力、人格、价值观、动机、态度、工作条件和工作环境等。提高个体效能的方法主要有:选拔招聘有才能且人格特征、价值观与职位匹配的员工;改变员工的工作态度,提高员工的工作满意度;改善员工的工作环境,使员工全身心投入工作等。

2. 增强群体效能

影响组织中群体效能的因素有群体环境、群体目标、群体规模、群体构成、群体动力、人际沟通、群体领导、群体决策、冲突解决、政治行为等。增强群体绩效的主要方法有:分析把握群体的环境,明确群体的目标;合理控制群体的规模,选择适当的成员;改善群体成员之间的沟通,提高群体的凝聚力;改进群体的决策机制,增强领导者的影响力等。

3. 改善整体效能

影响组织整体效能的因素有组织环境、组织目标、组织资源、组织战略、组织结构、组织文化、组织控制、组织变革、组织发展、组织学习等。改善组织整体绩效的方法主要有:分析改善组织的环境,塑造最佳的组织形象;设置适当的组织目标,积极开发利用人力、资金、技术、无形资产等各种资源;制定合适的经营战略,设计合适的组织结构;加强组织管理,建设良好的组织文化,注重全面质量管理,努力降低经营成本;克服各种阻力,推行组织变革;重视组织学习,不断提高核心竞争力等。



核心概念

组织:组织是具有特定目标、资源与结构,时刻与环境相互作用的开放系统(如图1-1)。

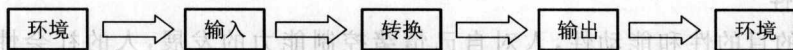


图1-1 作为开放系统的组织



知识链接

英语中的“组织”(organization)来源于“器官”(organ)。因为器官是自成系统的具有特定功能的细胞结构。后来这个词又演化为专门的人群,运用于社会管理中。在中国古代,“组织”一词,用来指将丝麻组合、编织成布帛,故有“树桑麻,习组织”的说法。

现代组织是由具有一定结构形式、相互作用的社会关系的人组成的,能够不断与环境进行物质、能量、信息交换,以实现其目标的集合体。高效能的组织能以较少的资源和投入,获得

较高的产出,通常具有如下特征:

- (1) 良好的组织文化和工作氛围;
- (2) 团队精神与群体忠诚;
- (3) 员工与管理者相互信任、平等沟通;
- (4) 掌握信息的人作决策;
- (5) 事实与感觉共享;
- (6) 根据员工的绩效、成长确定报酬;
- (7) 部门间合作愉快;
- (8) 工作效率高,员工工作满意度高,顾客对产品和服务的满意度高。

资料来源:李剑锋.图解组织行为管理.北京:中国人民大学出版社,2001.

二、行为的含义

现代行为概念主要是指人的行为,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,具有以下基本特点:

(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。

(二) 能动性

人的行为并不是由外界环境单方面机械地决定的。在人与环境相互作用的过程中,人的行为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变化;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

人的行为的目的性和能动性,人对自己情绪控制能力的发展,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。行为的变动性反映了人的行为的可塑性与动力性。



核心概念

行为:现代行为概念主要是指人的行为,是人的器官和肌体在客观事物刺激下所发生的反应形式。人的行为具有目的性、能动性、社会性、变动性特点。



知识链接

法国著名心理学家勒温认为,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。可用函数式表示如下:

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

式中, B 表示行为; P 表示人; E 表示环境。

勒温行为函数式表明,人的行为取决于人的需要和动机及其所处环境的综合因素。人在同一环境中,行为之所以不同,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认识都直接相关。

资料来源:胡宇辰.组织行为学.北京:经济管理出版社,2002.

三、组织行为的界定

组织行为是指人们作为组织成员(不管是普通员工还是管理人员)所表现出的行为。然而,组织成员的行为并不完全属于组织行为,组织成员下班后的业余活动,如娱乐、交友、恋爱、健身、购物等,皆不是组织行为。组织行为必须是组织成员在工作过程中表现出的行为。因此,准确地说,组织行为是指各类组织的每位成员在工作过程中表现出的所有行为,或是组织各内部要素相互作用、组织与外部环境相互作用过程中所形成的行动和作为。具体可通过组织行为的外延分析,或根据组织行为的水平层次和行为性质进行划分,以进一步理解其内涵。

(一) 根据水平层次划分

1. 微观组织行为

微观组织行为是指组织内的某一个体或群体的行为。它包括:个体行为,如态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等;群体行为,如群体动力、人际沟通、领导行为、政治行为、工作团队、冲突、权力、谈判等。

2. 宏观组织行为

宏观组织行为是指所有组织成员作为一个整体活动时表现出的行为,如组织结构、组织文化、组织变革、组织发展、组织学习、组织再造等。

(二) 根据行为性质划分

1. 正向组织行为

正向组织行为是指组织成员表现出的一切都利于组织目标实现的行为,如尽职尽责、遵守规章制度等。作为正向组织行为的一种特例,组织公民行为是指组织成员主动、自发、自愿地为组织的成功而付出额外努力的行为,如不计报酬加班、帮助同事完成任务、为公司成长献计献策等。组织管理者必须注意奖励、鼓励、保护正向组织行为,使其持续发生。

2. 反向组织行为

反向组织行为是指组织成员表现出的所有阻碍组织目标实现的行为,如迟到、缺勤、偷窃、暴力、吸毒、欺骗等。组织管理者必须采取各种有效的惩戒措施,抑制、消除或减少反向组织行为。



核心概念

组织行为:组织行为是指各类组织的每位成员在工作过程中表现出的所有行为,是组织各内部要素相互作用以及组织与外部环境相互作用过程中所形成的正向或反向行为。



知识图解 组织行为的层次关系图

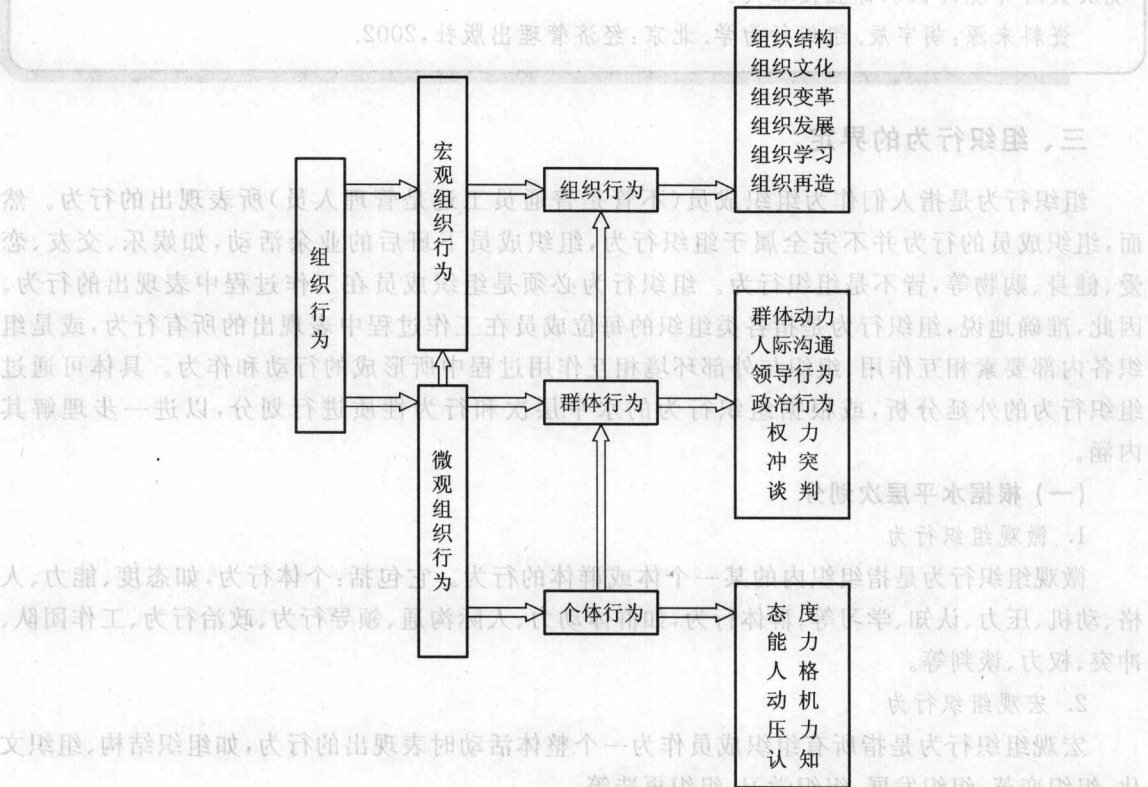


图 1-2 组织行为的层次关系图

四、组织行为管理的性质

组织行为管理作为一门新兴的管理学科,是现代管理学的重要组成部分,但它既不同于管理学,也不能与行为科学混为一谈。它是一门与管理学、行为科学既有密切联系,又有严格区别的边缘性社会科学。它包括以下特性:

(一) 规律性

组织行为管理的研究对象是**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。

(二) 系统性

组织行为管理的研究方法是**系统分析的方法**。它不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织心理与行为,而是采用系统分析的方法,研究个体、群体等子系统在组织与社会环境这个大系统中的相互联系和相互作用。这些子系统均自成体系而又密不可分,共同构成一个具有内在联系的有机整体。

(三) 效能性

组织行为管理以研究一定组织中人的心理和行为规律为目的,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) 多学科性

组织行为管理是一门具有应用价值的**多学科交叉性、边缘性社会科学**。首先,由于人的行为具有鲜明的社会性,人的本质的社会性决定了人的行为不可能超越社会关系而独立存在,同时,组织是具有特定社会关系的社会结构,因此,作为一门研究组织这种社会结构中人的行为的学科,其性质是一门社会科学;其次,就组织行为管理的研究特性而言,组织行为管理把人类学、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心理与行为规律,提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,因此,它是一门应用于人的行为管理的现代管理科学,对管理实践具有极大的应用价值和指导意义。



核心概念

组织行为管理:组织行为管理是采用系统分析的方法,综合运用心理学、社会学、人类学、伦理学、管理学和政治学等多学科知识,来研究和解释一定组织中人的心理和行为规律的交叉性、边缘性社会科学。目的是提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,实现组织预定目标。