

Zuzhi Xingweixue



高等学校“十五”规划教材

组织行为学

高晓芹 龙如银 主编

中国矿业大学出版社

C936

G195:1

高等学



材

组织行为学

主 编 高晓芹 龙如银
副主编 史本林 李红霞

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/高晓芹,龙如银主编. —徐州:中国矿业大学出版社, 2000. 7

ISBN 7 - 81070 - 537 - 7

I. 组... II. ①高... ②龙... III. 组织行为学—高等学校—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 062822 号

书 名 组织行为学

主 编 高晓芹 龙如银

责任编辑 姜 华

责任编辑 孙 景

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州新华印刷厂

经 销 新华书店

开 本 787×960 1/16 印张 21.25 字数 400 千字

版次印次 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印 数 1~2600 册

定 价 24.50 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

高等学校“十五”规划教材经济与管理学科 教材编审委员会

主 任 周德群
副主任 张 骅 张兆响
委 员 (以姓氏笔画为序)
王 升 王汉斌 王新华 牛冲槐
任忠奇 刘友金 刘传哲 孙静芹
李正良 李汉通 李红霞 何涵俊
张金锁 孟祥华 洪燕云 祝发龙
高晓芹 姬 宇 唐立峰 程明娥
穆 东

主 编 高晓芹 龙如银
副主编 史本林 李红霞
编 写 龙如银 史本林 李红霞 李秋霞
牟凌云 陈 华 高晓芹

前 言

20 世纪 80 年代初,组织行为学开始从西方传入中国。20 年来,我国已有上百部有关组织行为学的译著、专著和教材陆续出版。经过学者和管理人员的多年研究和探索,这些著作在一定程度上已吸收和融合了我国企业管理经验。但是组织行为学毕竟是一门新兴学科,西方组织行为学中国化还有一个消化和吸收的过程。

本书系高等院校经济与管理学科“十五”规划教材,由山东工商学院、中国矿业大学、焦作工学院、西安科技大学和太原理工大学等高校教师编写。本书的编写原则是:(1)内容全面。全面、系统地介绍了组织行为学理论和方法。(2)形式革新。每章都以案例开始、以案例结束,通过分析、讨论把读者带入实际的工作场景,然后再进一步把这些现象从理论的角度加以阐述,归纳出一般规律。(3)重点突出。每章前面设有学习目标,后面设有本章小结,这些都有助于学生复习和掌握各章的主要内容和重点内容,并在章后附有案例讨论,以锻炼学生独立分析和解决实际问题的能力。

本书包括四部分十六章内容。第一部分阐明了组织行为学的基本概念和研究方法;第二部分主要分析了个体心理、行为对组织效果的影响;第三部分讲解了群体行为对组织的影响;第四部分论述了组织行为对组织业绩的影响。高晓芹撰写了第 1、2、15、16 四章,龙如银、毕凌云撰写了第 3、4、5、7、8 五章,史本林撰写了第 9、10 两章,李红霞撰写了第 6、11 两章,陈华撰写了第 12 章,李秋霞撰写了第 13、14 章。全书由高晓芹、龙如银统稿。本书在编写过程中参考和引用了许多国内外有关的资料和文献,在此一并表示诚挚的感谢!

本书编者力求全面、科学和系统地介绍组织行为学的知识,但由于学识水平和时间有限,可能存在不足之处,真诚希望使用本书的师生和读者多提宝贵意见和建议,以使本书日臻完美。

编 者

2003 年 6 月

目 录

第一篇 导 论

第一章 组织行为学的性质与理论来源.....	3
第一节 管理者的工作.....	3
第二节 组织行为核心概念.....	6
第三节 组织行为学的历史沿革及理论来源	10
第二章 组织行为学的研究方法	22
第一节 研究方法的主要特性	23
第二节 研究的主要方法	24
第三节 组织行为学面临的挑战与机会	26

第二篇 个体行为

第三章 个体差异分析	33
第一节 认知差异与管理	34
第二节 个体的能力、态度和价值观.....	40
第三节 个性差异与管理	48
第四章 学习与强化	61
第一节 学习理论	62
第二节 强化策略	66
第五章 职业生涯及其管理	76
第一节 职业生涯概述	77
第二节 职业生涯的选择与计划	81
第三节 职业生涯的阶段划分及其管理	93

第六章 激励理论与应用	99
第一节 激励与激励过程	100
第二节 西方不同类型的激励理论	106
第三节 激励理论在管理实践中的应用	119

第三篇 群体行为

第七章 群体与团队	131
第一节 群体的定义与分类	132
第二节 工作团队管理	134
第八章 信息沟通	143
第一节 沟通概述	144
第二节 沟通网络	149
第三节 有效的沟通	154
第九章 群体内部的行为及特征	164
第一节 群体的规范、压力与从众行为	165
第二节 群体中的角色问题	170
第三节 群体内聚力	172
第十章 群体间的互动行为	177
第一节 概述	177
第二节 冲突的表现	180
第三节 冲突的过程	186
第四节 解决冲突的原则	189
第五节 解决冲突的方法	190
第十一章 领导	198
第一节 领导的概念	199
第二节 领导理论的变迁	200
第三节 特质理论	201
第四节 行为理论	203

第五节 权变理论·····	205
第六节 关于领导的最新观点·····	209

第四篇 组织行为

第十二章 组织结构与组织设计·····	215
第一节 组织结构·····	216
第二节 一般组织设计·····	223
第三节 新型组织设计方案和组织结构新模型·····	238
第十三章 工作分析与工作设计·····	245
第一节 工作分析·····	245
第二节 工作设计·····	252
第十四章 人力资源政策与实践·····	261
第一节 人力资源规划·····	261
第二节 培训与发展·····	266
第三节 绩效考评·····	270
第四节 薪酬体系·····	276
第十五章 组织文化·····	283
第一节 组织文化的演变·····	285
第二节 组织文化的内涵·····	287
第三节 组织文化对组织行为的影响·····	296
第四节 组织文化管理·····	298
第十六章 组织发展·····	306
第一节 组织变革·····	307
第二节 组织发展·····	316
参考文献·····	328

第一篇 导 论

在人类社会中,人们每天都在与各种各样的组织打交道,都要与组织发生各种关系,特别是与组织中人的关系,使得组织的管理者面临着一个巨大而又难以理解的复杂社会系统,因为人的行为源自心底深处的纷杂需求和各不相同的价值观。如何驾驭组织与人,事关组织的兴衰成败。组织行为学致力于人在组织内如何行动的研究与应用,帮助管理者和将来可能从事管理工作的人们,开发他们的人际关系技能,以提高组织运行的有效性。本篇将介绍组织行为学的性质、理论来源及研究方法,使我们对组织行为学有一个总貌的了解,并为以后各章节的学习打下基础。

第一章 组织行为学的性质与理论来源

【学习目标】

学习本章后,你应该能够:

- 给组织行为学下定义;
- 描述管理者做什么;
- 描述组织行为学的性质、产生及发展过程;
- 阐述组织行为学的重要性。

【预习案例】

李平是一个敢说敢干、不怕辛苦、不拘小节、作风正派、公而忘私的中型企业的副经理。别人不愿意管的事他敢管;别人不敢批评的事他敢批评;开会先说,工作挑重担。他认为领导和群众应该懂得他、理解他。他很少注意与人在感情上的交往。别人有时间和下属聊天、说笑,逢年过节还摆上酒菜请请客。他的时间都放在工作上,而对那种吃请的交往也不习惯。可是,随着时间的推移,他发现自己来往的人越来越少了,与自己感情上多了隔阂的人越来越多了,工作的难度也越来越大了。有的和他敬而远之,有的有事去找其他经理,有的尽可能摆脱他的领导。就连企业的领导层里也有人说他“锋芒毕露,无情无义”。渐渐地有人开始和他作对了,后来竟公开和他闹翻,而其他领导竟采取“不干预”政策,看他的笑话。这使他陷入窘境。更难堪的是,在一次民意测验中,全厂的中层干部给高层领导排队,他还不如一个长期病假的老干部,排到最后一名。这确实使他不能不静思自己:“为什么我的人际关系那么紧张?”

通过上面案例你可以发现做一个管理者并不容易。对于李平来讲,作为一名经理人员,工作仅凭自己的热情是远远不够的。他还应该认识到,组织是由人组成的复杂系统,如果想成为一名优秀的管理者与领导者,必须精于分析员工的能力和动机,善于处理人际冲突。在实际工作中,管理者经常会遇到各种各样有关人的问题,如下级不服从指挥、下级不接受目标、各级员工在不满意时便不干了,这些问题均涉及组织行为的知识与技能。

第一节 管理者的工作

在组织行为学研究的开始,首先要了解管理者在组织中做什么,这种行为对

组织有何影响。

一、管理的概念

要理解管理者的工作,首先要对“管理”下一个定义,然后再来分析管理者的工作,他们具体做什么。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒给管理下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人干什么,并使他们用最好的方法去干”。在泰勒的眼里,管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作,所以他在其名著《科学管理原理》中就讨论和研究:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率。第二,管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对管理概念曾有一句名言:“管理即制定决策。”在西蒙教授看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、环境与员工时不断地做出各种决策,使组织的一切都可以不断地运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。

美国管理学教授斯蒂芬·P. 罗宾斯在其全球流行的教科书《管理学》中指出:管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。由此可知,如果想把活动更有效地完成,管理者必须影响别人以使其努力(单独或与管理者一道)。

著名管理学家哈罗德·孔茨在其畅销几十年的教科书《管理学》中指出,管理是设计和保持一种良好环境,使人在组织中高效地达成既定目标。可以认为,塑造良好工作环境的目的也是为了影响员工,使其努力工作,实现组织目标。

从以上关于管理的定义出发可以看出,管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。管理的目的是为了实预期目标,管理的本质是协调,协调产生在组织中,协调的中心就是人,进行协调活动的人就是管理者。

二、管理的职能

20 世纪初期,法国实业家亨利·法约尔提出,所有的管理者都履行着五项管理职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。时至今日,最普及的管理教科书将这五项职能精简为四项基本职能:计划、组织、领导和控制。新的管理理论把创新(Innovation)也作为管理职能之一。

1. 计划职能

计划职能包含规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调各种活动并将其一体化。由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现的方法,这就是管理的任务。

2. 组织职能

管理者还承担着设计组织结构的职责,这就是组织职能。它包括决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务怎样分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级制定。

3. 领导职能

每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人,这就是领导职能。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。

4. 控制职能

当设定了组织目标之后就开始制定计划,再向各部门分派任务,雇佣人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行,管理者必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较,如果出现了任何显著的偏差,还必须使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

5. 创新职能

组织、领导与控制是保证计划和目标实现所不可缺少的。从某种意义上说,它们同属于管理的“维持职能”,其任务是保证系统按预定的方向和规则运行。但是,组织是在动态环境中生存的社会经济系统,仅有维持是不够的,还必须不断地调整系统活动的内容和目标,以适应环境变化的要求,这即是管理的创新职能。

创新一般是指人们在改造自然和社会的实践中,以新的思想为指导,创造出不同于过去的新事物、新方法、新手段,并用以达到预期的目标。对企业而言,创新则是创造新产品、新技术、新材料、新市场、新的管理制度和方法等的实践活动。创新职能与上述各种管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,而总是在其他管理职能的所有活动中表现自身的存在与价值。

因此,根据管理职能的观点,对管理者做什么的回答应该是:计划、组织、领导、控制和创新。

三、管理技能

分析管理者做什么的另一条途径是考察管理者成功地实现目标所需要的技能或能力。罗伯特·卡茨(Robert Katz)提出了管理者成功实现目标所需要的三种基本的管理技能:技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能(technical skills)包括应用专门知识或技术的能力。

2. 人际技能

人际技能(human skills)是指无论是独自一个人还是在群体中与人共事,能够理解别人、激励别人的能力。许多人在技术技能上是出色的,但在人际技能方面却有些欠缺。由于管理者是通过别人来做事,所以他们必须具有良好的人际技能,才能实现有效的沟通、激励和授权。

3. 概念技能

管理者必须具备心智能力去分析和诊断复杂的情况,这属于概念技能(conceptual skills)。例如,决策需要管理者看准问题,找出可以改正问题的替代方案,评价这些方案,选择一项最好的方案。管理者可能在技术和人际技能方面都很出色,但若不能理性地加工和解释信息,他照样会失败。

四、有效的与成功的管理活动

弗雷得·路桑斯和他的同事们从另外一个不同的角度考察管理者的工作。他们研究了 450 多名管理人员,发现这些管理者都卷入了四类管理活动:

- (1) 传统管理:决策、计划和控制;
- (2) 沟通活动:交换日常信息并处理书面资料;
- (3) 人力资源管理:激励、训练、管理冲突、安置、培训;
- (4) 网络活动:社交联络、政治活动、与外部交往。

在他们所研究的管理者中,平均而言,管理者把 32% 的时间花在传统管理活动中;29% 用在沟通活动上;20% 用在人力资源管理活动上;19% 用在社交联络上。但是,不同的管理者花费在这四类活动上的时间和精力相差甚远。具体地讲,成功的管理者(根据在组织内部晋升速度来衡量)与有效的管理者(根据所取得绩效的数量和质量及其下属的满意程度和承诺程度来界定)所关注的工作重点大相径庭。社交联络对成功的管理者的贡献最大,而人力资源管理的贡献最小;对有效的管理者而言,沟通活动的贡献最大,而社交联络的贡献最小。

从管理者的工作分析可以看出,管理的实质就是对人的行为施加影响,这使我们认识到对人的管理的极端重要性。管理者要想使组织管理有效果,必须先分析员工的心理与行为,然后采取适当的方式去影响员工。组织行为学作为一门学科,汇集了多年来科学家研究组织行为的成果,能够使人快速把握组织行为的特点与规律,从而增加组织行为知识,提高组织行为技能。

第二节 组织行为核心概念

在组织行为学研究的开始,首先应明确组织、行为和组织行为等几个最基本的概念,以便更准确、更深刻地理解组织行为学的内涵。

一、组织

组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。比如大学就是一个组织；还有像大学生联谊会、政府机构、医院、工厂、舞厅等都是组织。它们之所以称为组织，是因为它们都具有以下共同特征：

1. 目标

每一个组织都有明确的目标，如企业要使盈利最大化、学校要培养社会所需人才、医院要提供最优质的医疗服务。目标的作用是引导组织成员的行为，使大家协调一致，运用组织所拥有的各种资源，完成组织的使命与任务。

2. 资源

组织要想达到自己的目标，必须拥有相应的资源，如企业拥有人才、资金、机器、设备、品牌、技术等各种资源。一个组织需要把所拥有的各种资源当做投入，通过转化变成其他组织或个人所需要的各类产出（产品、服务），才能实现自己的目标，才能生存与发展。

3. 结构

在组织所拥有的各种资源中，人力资源是最重要、最关键的。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。组织是由人组成的系统，为了完成自身的目标，组织必须通过专业分工和协调来实现目标。因此，组织需要科学地划分部门、层次，需要明确各部门的责任、义务、权力与利益，需要根据每一成员的才能安置工作、分配职务并落实每一职位的责权利。另外，组织还需要建立有效的沟通、协商机制。

4. 互动

组织是一个开放系统。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，再把输出送回环境。

综上所述，可以这样定义组织：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。

二、行为

行为是指有机体的所作所为及其活动。人的行为是指人这种主体对所处环境这种客体所作的反应。行为的概念又有广义与狭义之分。狭义行为是指人受生理、心理支配或客观环境刺激而表现出的能被观察到的一切外显活动。广义行为是把心理和行为统称为人的行为。一般按狭义行为来理解。

人的行为的特点表现为：（1）具有适应性，即人的行为反应是既要符合环境的要求又要满足本身的需要；（2）具有多样性，不同的人在不同的时间、地点条件下会做出多种多样的行为反应；（3）具有动态性，人的行为会随着时间、地点

的变化而不断地发展变化；(4) 具有可控性，人的行为可以通过各种措施，包括培训、教育等消除消极行为，诱导和发挥积极行为；(5) 人的行为实质是人的生理、心理因素与客观环境相互作用的结果和表现。

三、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的所有行为。根据分析水平的不同，可以把组织行为分成两种：(1) 微观组织行为，是指某一个体或群体的行为。它包括个体行为、人际行为、群体行为等。(2) 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。它包括组织结构、组织文化和组织变革与发展等。见图 1-1。

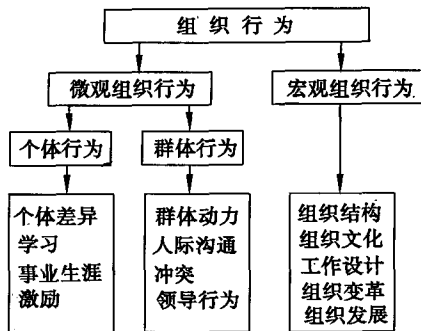


图 1-1 组织行为的种类

四、组织行为学概念

组织行为学是研究在组织中以及组织与环境相互作用中，人的心理活动和行为反应规律的科学。更具体地讲，组织行为学这门学科，是采用系统分析的方法，综合运用心理学、社会学、人类学、生物学、生理学、伦理学和政治学等学科知识，研究一定组织中人的心理活动和行为反应的规律性，从而提高各级领导和管理者对人的行为的预测、引导和控制的能力，充分调动人的积极性、主动性和创造性，以便更有效地实现组织目标的科学。

从这个定义可以体会以下几点：

1. 组织行为学的研究对象

组织行为学研究的是在一定组织中的人的心理活动和行为的规律性。人的行为与心理是密不可分的，心理活动是行为的内在表现，行为是心理活动的外在表现，因此，必须把两者作为统一体进行研究。组织行为学的核心问题是如何调动人的积极性，挖掘人的创造力。

2. 组织行为学的研究范围

组织行为学是研究一定组织中的人的心理活动与行为的规律性,这就说明组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为规律,而是只研究一定组织范围内的人的心理与行为规律。这种组织范围包括工厂、商店、学校、机关、军队、医院、农村等。研究这种组织中的人的心理和行为规律,不仅是研究单个的人的心理和行为,而且还要研究聚集在一起的人的心理和行为规律。因此,这种组织范围又可分为:个体心理与行为、群体心理与行为以及整个组织的心理与行为。

3. 组织行为学的研究方法

组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理和行为,而是采取系统分析的方法来研究它们。从系统观来看,个体作为一个系统,把它放在群体这个较大的系统中来研究,个体就是群体的子系统,而很多的群体又组成一个组织,群体又是组织这个大系统的子系统,它们均自成系统而又相互联系、不可分割。又由于它们都处在社会环境这个更大的系统中相互联系、相互作用,因此它们又都是社会环境的子系统。

4. 组织行为学的研究目的

组织行为学的研究目的是在掌握一定组织中人的心理和行为规律性的基础上,提高预测、引导、控制人的行为的能力,以达到组织既定目标。

五、组织行为学的性质

组织行为学既是一门多学科、多层次、相互交叉的边缘性学科,又是具有二重性和应用性的学科。

1. 跨学科性

组织行为学以行为科学(主要指心理学、人类学、社会学)、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,同时吸取政治学、经济学、历史学、生物学、生理学等社会科学、自然科学中有关论述人类行为、心理的内容,充分表现出这门科学的跨学科性。

2. 层次性

从系统观来分析,组织行为学的研究对象可分为四个层次:组织中的个体行为,包括知觉、学习、个性、价值观、态度、动机、挫折等;组织中的群体行为,包括群体的形成、类型、动力、特征、规模、群体决策等;从整个组织角度研究成员的行为,包括领导、权力、沟通、冲突、组织结构、组织设计与组织变革等;以及研究外部环境与组织的相互关系,包括环境的变化、环境对组织的影响、组织对环境的反作用等。

3. 适应性

由于组织行为学所研究的对象是人及由人组成的组织,而人是千变万化的,组织的类型也是千差万别的,因此组织行为学不主张采取通用的最佳模式,而是