

# 政府组织 行为学

ZHENG FU ZU ZHI XING WEI XUE

李剑锋 / 著

# 政府组织行为学

李剑锋 著

中国人民大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

政府组织行为学/李剑锋著.  
北京: 中国人民大学出版社, 2005  
ISBN 7-300-06414-0

I. 政…  
II. 李…  
III. 国家机构-组织行为学  
IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 026216 号

## 政府组织行为学

李剑锋 著

---

出版发行 中国人民大学出版社

|     |                     |      |                     |
|-----|---------------------|------|---------------------|
| 社 址 | 北京中关村大街 31 号        | 邮政编码 | 100080              |
| 电 话 | 010-62511242 (总编室)  |      | 010-62511239 (出版部)  |
|     | 010-82501766 (邮购部)  |      | 010-62514148 (门市部)  |
|     | 010-62515195 (发行公司) |      | 010-62515275 (盗版举报) |

网 址 <http://www.crup.com.cn>  
<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

印 刷 北京密兴印刷厂

|     |                 |     |                   |
|-----|-----------------|-----|-------------------|
| 开 本 | 720×965 毫米 1/16 | 版 次 | 2005 年 4 月第 1 版   |
| 印 张 | 18              | 版 次 | 2005 年 5 月第 3 次印刷 |
| 字 数 | 321 000         | 定 价 | 22.00 元           |

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 前言

政府组织行为学是一门分析、研究各级政府公务员的工作行为的新兴学科。政府组织行为管理是各级政府领导者对下属行为的分析和影响过程，是管理工作的核心、领导工作的本质。管理的对象是作为下属的人，而人是由心理、生理两大系统组成的有机体。因此，研究、把握下属的心理与行为（身体、生理问题主要交给医生）是每一位领导者、管理者的必修课。

20 世纪 70 年代末，组织行为理论开始从西方传入中国。二十多年来，已有上百部的组织行为学译著、教材和专著在国内出版，已有几十项的组织行为研究项目在国内实施，取得了一批世界级科研成果。其中，影响最大、贡献最多的学者当属以中国科学院心理研究所研究员、著名组织行为学权威、学界泰斗、恩师徐联仓教授为首的“徐家军”。

作为“徐家军”的主要成员之一，作者有幸在徐老的指导下完成过数项研究课题，其中“风险决策”研究项目荣获教育部优秀科研成果奖。作为新一代组织行为学学科的带头人，作者还主持编写了国家“十五”工商管理培训计划教材《组织行为学》、教育部“十五”高等院校国家级教材《组织行为管理》。

1998年，组织行为学成为MBA学生的必修课，这极大地促进了组织行为学在我国的繁荣与发展，更加强了组织行为学与工商管理其他学科的融合。2002年，我国MPA教育正式启动。组织行为学作为MPA学生主要选修课之一，受到了广大MPA学生的喜爱。遗憾的是，组织行为学科体系发源于工商管理、企业管理与公共管理、行政管理的结合，即使是在欧美国家这样的结合也只是开始。这一学科现状多少影响了MPA学生以及广大政府官员学习组织行为学的热情，也给MPA的授课教师带来了挑战！

为填补适合政府组织的组织行为学科空白、开发适合中国MPA教育培训的专业教材、展示中国学者二十多年来的主要研究成果、跟踪组织行为研究的国际进展、扩大中国学者在组织行为学科领域的领先优势，作者在江西省政府、中国老教授协会、中国人民大学出版社的大力支持下，经过不懈努力，终于完成了这部《政府组织行为学》。

本书的编写原则是：

(1) **内容刷新**。系统反映国际最新的组织行为学研究成果，详细论述组织行为学领域的崭新课题，如战略领导、组织学习、工作再设计、网络结构等，以赶上或超过欧美同类教材的深度与广度。

(2) **理论创新**。首次阐述作者十几年来研究组织行为的理论成果，如双满意理论、多维动机模型等。

(3) **形式革新**。在保持语言精练的同时，大量插入图表、案例等，努力做到图文并茂。

(4) **重点更新**。始终围绕政府管理的最新实践来分析问题、选择材料，如工作动机管理、创新管理、团队管理、组织文化管理、冲突管理等，并通过组织行为技能专栏的形式论述组织行为的理论如何运用于政府组织管理。

在写作过程中，作者得到了众多国内外著名专家、教授的指导与帮助。主要有：

美国哈佛商学院教授 Cris Argyris, Michael Beer, Linda A. Hill;

斯坦福商学院教授 Robert J. Flanagan, Margaret A. Neale, Jeffrey Pfeffer;

耶鲁大学商学院教授 Victor H. Vroom;

国际管理学会前主席、威斯康星商学院教授 Ramon J. Aldag;

纽约大学商学院教授 Randall S. Schuler;  
哥伦比亚大学商学院教授 Michael W. Morris;  
东北大学工商管理学院教授 Thomas M. Begley;  
加拿大麦吉尔大学管理学院教授 Nancy J. Adler;  
约克大学商学院教授 Ronald J. Burke;  
麦克马斯大学商学院教授 Rick D. Hackett;  
西门菲沙大学工商管理学院教授 Neil R. Abramson;  
欧洲管理学院跨文化管理研究中心主任 Terence Jackson;  
英国剑桥大学管理研究所教授 Malcolm Warner, Peter Nolan;  
伦敦大学玛丽女王学院教授 Michael Rowlinson;  
伦敦商学院教授 Jay Conger, Chris Earley;  
香港中文大学心理系教授 Kwok Leung;  
香港科技大学管理系教授徐淑英、罗胜强;  
中国科学院研究员徐联仓、时勘、赵红;  
清华大学经济管理学院教授刘广灵、郑晓明;  
北京大学教授张一驰、王辉、谢晓菲;  
中国人民大学教授董克用、卢东斌、许玉林、温厉、庞红等。

我的研究生伍春来、陈岩、孔磊、杨冠杰、凡小平、王馨协助收集材料、制作图表、润色初稿，做了大量工作。在此，一并表示诚挚的谢意！

尽管我从事组织行为学研究将近 20 年，广泛参与了国际学术合作，但由于时间紧迫、对政府组织的特殊规律把握不够，本书肯定存在不少不足之处。真诚希望使用本书的师生和读者多提宝贵意见和建议，共同构建具有中国特色的政府组织行为学科体系！

我的联系方式是：

Center for Business Management  
Queen Mary, University of London  
Mile End Road  
London E1 4NS  
UK  
Email: lijianfengphd@263.net

李剑锋

2005 年 3 月 18 日于英国伦敦

# 目 录

## 第 1 篇 组织行为导论

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第 1 章 组织行为导论 .....    | (3)  |
| 第 1 节 组织行为核心概念 .....  | (3)  |
| 第 2 节 组织行为研究与管理 ..... | (12) |
| 第 3 节 组织有效性 .....     | (17) |

## 第 2 篇 个体行为分析

|                    |      |
|--------------------|------|
| 第 2 章 能力与人格 .....  | (25) |
| 第 1 节 能力 .....     | (25) |
| 第 2 节 人格 .....     | (33) |
| 第 3 章 工作动机 .....   | (47) |
| 第 1 节 动机理论 .....   | (47) |
| 第 2 节 工作动机管理 ..... | (59) |

|                       |      |
|-----------------------|------|
| <b>第4章 工作态度</b> ..... | (68) |
| 第1节 双满意理论 .....       | (68) |
| 第2节 态度一般分析 .....      | (71) |
| 第3节 工作满意与组织承诺 .....   | (77) |

|                       |      |
|-----------------------|------|
| <b>第5章 工作压力</b> ..... | (87) |
| 第1节 压力模型 .....        | (87) |
| 第2节 工作压力管理 .....      | (96) |

### 第3篇 群体行为分析

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| <b>第6章 团队管理</b> ..... | (107) |
| 第1节 群体理论 .....        | (107) |
| 第2节 工作团队管理 .....      | (116) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| <b>第7章 人际沟通</b> ..... | (129) |
| 第1节 沟通基本原理 .....      | (129) |
| 第2节 人际知觉 .....        | (134) |
| 第3节 人际关系 .....        | (140) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| <b>第8章 领导行为</b> ..... | (148) |
| 第1节 经典领导理论 .....      | (148) |
| 第2节 最新领导模型 .....      | (156) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| <b>第9章 权力与冲突</b> ..... | (165) |
| 第1节 权力 .....           | (165) |
| 第2节 冲突 .....           | (175) |

### 第4篇 宏观组织行为分析

|                        |       |
|------------------------|-------|
| <b>第10章 组织文化</b> ..... | (187) |
| 第1节 组织文化理论 .....       | (187) |
| 第2节 组织文化管理 .....       | (194) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>第 11 章 组织变革</b> ..... | (201) |
| 第 1 节 组织变革的动力和阻力 .....   | (201) |
| 第 2 节 组织变革模型 .....       | (205) |
| 第 3 节 管理组织变革 .....       | (209) |
| <b>第 12 章 组织发展</b> ..... | (224) |
| 第 1 节 组织发展过程 .....       | (225) |
| 第 2 节 组织发展技术 .....       | (231) |
| <b>第 13 章 组织学习</b> ..... | (250) |
| 第 1 节 组织学习理论 .....       | (250) |
| 第 2 节 学习型组织 .....        | (260) |
| <b>参考文献</b> .....        | (271) |

# 第1篇

## 组织行为导论



# 第1章

## 组织行为导论

### 第1节 组织行为核心概念

从字面意义上说，组织行为是指人们在各种组织中活动时表现出来的行为。下面分别分析组织、行为、组织行为三个基础概念，以便更准确、更深刻地理解组织行为的内涵。

#### 一、组织诊断模型

##### 1. 组织的构成

提起组织，人们会立即联想到“党组织”、“团组织”。诚然，社团是组织的一种类型，但是组织的外延极广，像制造产品的工厂、销售商品的超市、提供食宿的饭店、存取货币的银行、执行法律的政府都是组织。

所有的组织都具有如下要素：

(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。政府的目标是管理社会公共事业、为公民服务。

目标决定了任何一个组织作为社会组成部分存在的必要性与合理性。目标的作用是引导组织成员的行为，使大家协作一致，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) 管理。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。

人力资源有两类：第一类是具体业务人员，如财务、后勤、文秘等；第二类是管理人员，主要从事计划、组织、领导、控制等管理工作（见图 1—1）。

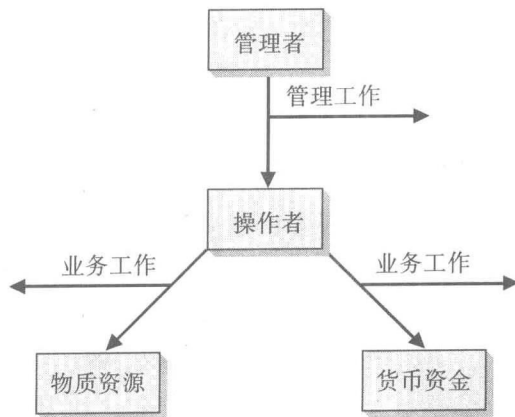


图 1—1 管理工作与业务工作

(4) 环境。毫无疑问，组织是一个开放的系统。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。离开了与其他组织或个人的相互作用，离开了对环境变化的适应，组织就会失去平衡。

## 2. 组织诊断模型

综上所述，可以认为：组织是具有特定目标、资源与管理过程，时刻与环境

相互作用的开放系统。组织的运作状况与组织目标、组织资源、组织管理、组织环境等四要素紧密相关。提高组织运作水平的途径如图 1—2 所示：

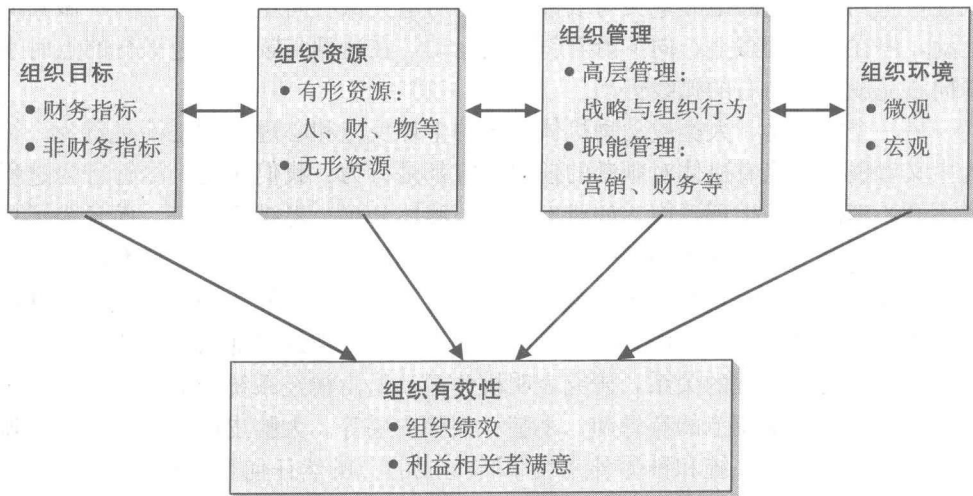


图 1—2 组织诊断模型

(1) 明确组织目标，包括财务目标（如投资、成本等）和非财务目标（如服务质量、工作效率）；

(2) 合理配置组织资源，包括有形资源（如人、财、物）和无形资源（如品牌、信誉等）；

(3) 选择正确的管理模式，包括高层管理（如战略管理、组织行为管理等）和职能管理（如财务管理、人力资源管理等）；

(4) 协调、控制好组织与环境的关系，包括宏观环境（如政治、经济、社会、文化等）和微观环境（如与公民、媒体、社会团体等的关系）。

## 二、行为

### 1. 行为的定义

提起行为，人们容易想到上班、娱乐、社交、旅游、购物、打仗、学习、健身等人类活动。这些都是别人可以不借助仪器而直接观察到的人的外部活动，我们称之为“外显活动”。

一般来说，活动是由一系列相互联系的动作组成的。例如，购物活动包括去商场、在商场挑选商品、付款、离开商场等具体动作。任何动作都是由在空间和

时间上相联系的一定运动组成的。例如,书写字母a是由下列动作组成的:拇指、食指和中指以一定的方式握住钢笔(铅笔),接着拿起钢笔(铅笔),并放到纸上,直到在一定的地方笔尖与纸接触,然后笔尖从右向左向上按逆时针做圆周运动,停在原来的点上,向下沿着斜直线运动,在达到与圆周底边平行的点时水平向右完成从左向右的弧线运动。

另一个问题是,人类或动物机体内部的生理反应和心理活动是不是行为。行为主义者极力主张有机体对刺激的任何反应都是行为。我们认为,尽管行为过程离不开心理活动与生理反应,如肌肉收缩、腺体分泌、思维活动等,而且为了更好地理解行为必须注重研究心理与生理,但心理活动与生理反应并不是行为本身。可以这样说,心理是行为的内在机制,行为是心理的外部展现。没有心理活动就不可能有外显行为,没有外部行为的分析也无法把握内部的心理状态。

至于行为与生理的关系,研究表明机体运动是由神经系统控制与调节的。对于人类来说,参加调节的有脊髓、小脑、大脑皮层等。大脑皮层对躯体运动的调节功能是通过锥体系统和锥体外系统下传完成的。虽然任何行为都有生理机制,也都伴随着生理反应(如肌肉紧张与放松),但除此之外,行为涉及更复杂的过程。据此可知,植物没有行为,因为植物没有神经系统,没有心理活动。

综上所述,行为是指人或动物表现的和生理、心理活动紧密相连的外显的运动、动作或活动。

## 2. 行为的规律

我国组织行为学家李剑锋博士根据行为科学、心理科学的长期研究结果,把人类行为的规律归纳为八条,下面分别讨论。

(1) 目标律。任何行为都指向一定的目标。这些目标可能是主体之外的任一客观事物,如金钱、住房、轿车、职位、名誉等。目标是人们梦寐以求的预期结果,这些结果“拉动”人们付出努力去获得。

(2) 动机律。所有行为均有动机“驱动”。动机启动并维持人类行为的生理、心理状态。这些生理、心理因素包括欲望、需要、兴趣、信念、情绪等。人的行为在动机的驱动下指向目标,目标获得后人会产生新的动机(本书第3章将深入分析工作动机)。

(3) 强化律。如果某一行为达到了预期目标,或获得了意想不到的有利结果,则说明行为重复发生的可能性增大。预期目标或有利结果作为强化物增大了行为重复出现的概率。这就是强化律,或叫结果律。行为是其结果的函数这一结论是操作性条件反射理论的主要贡献。操作性条件反射理论是由杰出的行为主义心理学家斯金纳创立的(见知识库1—1)。虽然斯金纳是通过动物实验得到结论

的,但是强化律也是人类行为的基本规律。

### 【知识库 1—1】 斯金纳箱

斯金纳的经典试验演示是通过斯金纳箱的按压门动作来完成的。他的箱子是为了去掉所有无关的刺激而专门制造的。这一试验是把一只饥饿的老鼠放入箱内,并允许它自由探索。在一般的探索行为过程中,老鼠或快或慢地、偶然地按压了一下能掀动食物仓的杠杆,于是一个食物小球就掉进盘内。在强化几次之后,条件反射通常就迅速地形成了。

根据这项试验,斯金纳得出了结论:一个操作行为发生后,接着呈现强化刺激,那么这个操作再发生的强度(或频率)就会增加。由于多次的强化就会形成一种反应的储备,所以当停止供应食物后,老鼠必然多次去按动门以期待得到食物。按动门成了它得到食物的工具,也就是说在按动门和获得食物之间建立了“暂时联系”。在此,按动门的动作是条件反射,食物出现和吃食物对按动门的动作起了强化作用,门就是条件刺激。这种条件反射被称为工具性条件反射,也叫做操作性条件反射。

(4) 遗传律。一个人的行为特征部分决定于其从父母双亲那里获得的基因的状况。如果遗传基因有缺陷,将导致人类行为的变态。例如,先天愚型(mongolism)病人有严重智力障碍是因为他们的第21组染色体不是正常的一对,而是三个。此外,有研究表明某些男性的社会行为(如暴力犯罪)可能与他们的性染色体中存在过多的X有关。最后,行为遗传学用选择性繁殖实验证明了某些行为特征可以遗传给后代。所谓选择性繁殖是指让具有很高或很低程度的某种特征的动物交配,在它们的后代中出现那些表现类似高或低程度的这种特征的后代,让这些后代再繁殖。经过数代,会产生明显具有此特征的后代(见知识库1—2)。

### 【知识库 1—2】 选择性繁殖实验

特赖恩开始用142只雌、雄老鼠作为双亲代。每只动物做19次试验通过一个17单元的迷宫。最聪明的那些动物在学习通过迷宫时共犯约14次错误,最迟钝的动物大约要犯174次错误。聪明的母鼠与聪明的公鼠交配,迟钝的母鼠与迟钝的公鼠交配,其余的动物就不要了。于是让这些交配的老鼠的后代在同样的迷宫中试验。在它们表演的基础上,让每一窝聪明的老鼠中最聪明的老鼠进行交配;同时让每一窝迟钝的老鼠中最迟钝的老鼠进行交配。经过八代,结果发现聪

明的老鼠中最迟钝的老鼠几乎与迟钝的老鼠中最聪明的老鼠一样聪明，或者比迟钝的老鼠还要聪明一些。

(5) 环境律。人类行为除受遗传基因制约外，还受环境因素的支配。准确地讲，应该说一个人的行为特征决定于遗传与环境的相互作用。选择性繁殖实验业已证明了遗传的作用，下面我们分析环境对人类行为的影响。越来越多的研究证明，人的行为不仅受出生后的家庭状况、教育过程、社会活动等环境的影响，而且与出生前的环境有关。尽管心理学家没有发现怀孕期间经常听音乐会致后代拥有天才，但曾证明怀孕期间的情绪激动会影响后代的情绪特征（见知识库 1—3）。

### 【知识库 1—3】 孕期消极情绪的影响

美国心理学家汤普森在一个双间隔室的梭箱里训练了 5 只母鼠。起先要求在蜂鸣声时给母鼠以强电击，然后打开隔间的门，让母鼠跑到安全的一边去，以避免电击。当母鼠对此已经学会时，便让其交配。当它们怀孕后，让它们一天 3 次在梭箱的电击一边经受蜂鸣声，但停止电击后把通向安全区的门锁上。这个实验步骤一直维持到母鼠生小鼠时为止。因此，在怀孕期间，母鼠是处在一个能引起它不安的环境里，但它们习惯了的可逃脱的门被堵塞了。汤普森的假设是这样的：处于蜂鸣声的情景中会使怀孕的母鼠产生强烈的焦虑，而且任何由此产生的内分泌的变化，都会通过血液传达给胎儿。这种焦虑会不会产生情绪性的后代？

后代（它们有 30 只）的情绪性用两种测验来度量，这两种测验是在出生后 30 天~40 天与 130 天~140 天内进行，而且要与一直未曾受到这种压力的控制组动物的 30 个后代的结果做比较。在测验 A 中，实验组与控制组动物的后代被放在一个大的空地上，连续三天，每天一次，每次 10 分钟，记下它们的活动。假设越是胆小或情绪性的动物，在一块空地上的活动也越少。在测验 B 中，情绪性测试的是从离开住的笼子，经过一条巷道，到达巷道尽头取到食物所花的时间。在做这个测验时，动物先得停止喂食 24 小时。这两个测验（测验 A 有时被称做“空地测验”）相当普遍地被用来测试老鼠的情绪性。

结果表明，实验组动物的后代的情绪明显不同于控制组动物的后代。

环境律的另一个含义是指人在不同情景下的行为方式会发生变化，虽然一个人的人格、能力等是相对稳定的。不同的情景要求一个人表现内心不同的侧面，因此，不能仅仅根据一个人在某一场合的特殊表现推测他的全部行为特征。目的