

29

0/3543
1132

全国“十五”工商管理培训系列教材

组 织 行 为 学

国家经贸委培训司 组编

李剑锋 著



A0998860

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/李剑锋著. —北京: 中国经济出版社, 2002.3

ISBN 7-5017-5540-X

I. 组… II. 李… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 006825 号

全国“十五”工商管理培训系列教材

组织行为学

国家经贸委培训司 组编

李剑锋 著

出版发行: 中国经济出版社

社 址: 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮政编码: 100037

(电话:编辑部:010-68319285 发行部:010-68353507 010-88386794(传真))

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市艺辉印刷有限公司

印 次: 2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

开 本: A5

印 张: 11

字 数: 260 千字

书 号: ISBN 7-5017-5540-X/F·4448

定 价: 16.00 元

序

蒋黔贵

由国家经贸委培训司组织编写的“十五”工商管理培训教材就要出版了，这是各位专家、教授辛勤工作的成果，是政府培训主管部门、院校（中心）以及出版社通力合作的结晶，也是广大企业经营管理人员期盼已久的事。教材的出版必将有力地推动已在全国广泛开展的工商管理培训，为确保培训质量与成效奠定坚实的基础。

21 世纪是以知识经济为主导的时代，是经济全球化、知识化、信息化空前加快的时代。在这样一个飞速变化的社会经济背景下，企业的发展环境更趋复杂，不确定性大大增加，企业间的竞争条件发生了深刻变化；由于产品寿命周期越来越短，信息、决策、研发、创新等对企业生存与发展具有了至关重要的意义；人力资本作为重要的生产要素，已成为决定经济发展、企业竞胜的稀缺资源。这些变化促使管理实践不断创新，并呈现出许多新的特点：企业组织管理结构一改曾经占主流地位的“金字塔”式层级结构，而呈扁平状态；管理决策更加重视信息的作用，重视计算机、网络在管理中的运用；管理行为由原来的物化管理逐步转变为人性化的管理，尊重人、关心人、激发人、使人的潜能得以充分调动、聪明才智得以充分发挥成为管理的核心。作为工商管理培训的教科书，必须跟踪实践的发展，反映管理的最新变化。

“十五”时期是我国经济和社会发展步入新世纪的第一个五年，也是我国继续进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和进一步扩大对外开放的关键时期。我国顺利加入世界贸易组织（WTO），全面参与国际分工与合作，这既给我国经济发展带来了新的机遇，同时也带来了严峻的挑战。面对机遇和挑战并存的形势，迫切要求我们的企业进一步深化改革，提高经济效益，增强国际竞争能力。企业的竞争，从根本上说是人才的竞争，是人力资源开发质量的竞争。因而，进一步加强企业经营管理人员培训，全面提高企业经营管理人员素质，培养一大批有志向、懂经营、会管理、善决策、能开拓的新型企业管理人员队伍，已成为提高国民经济运行质量和增强企业竞争力的当务之急。

加强管理是企业发展的永恒的主题，开展工商管理培训是企业培训中可持续的发展项目。但是，培训的内容、方法和手段必须与时俱进，着力创新，随着管理实践的发展而发展变化。与“九五”期间相比，“十五”期间工商管理培训的深化创新主要表现在：

一、调整课程设置

“十五”时期的工商管理培训课程由“九五”时期的12门调整为10门，将原有的国际贸易与国际金融、现代生产管理、财务报告分析、企业领导方法与艺术分别调整为国际商务、运营管理、会计报表分析和组织行为学。课程围绕着三个主要教学目标而设定：即围绕企业工商管理基础，开设了管理经济学、企业经济法概论；围绕企业经营活动，开设了会计报表分析、公司理财、市场营销、国际商务、运营管理；围绕企业管理活动，开设了企业战略管理、人力资源管理、组织行为学。课程的设置力图囊括在经济全球化背景下，我国企业经营管理人员所应掌握的知识与技能。

二、更新培训内容

教材内容涵盖了企业经营管理人员应掌握的工商管理的主要知识，力求反映当代管理科学的最新发展，揭示管理实践的最新变化，介绍管理艺术的成功经验，注重理论联系实际，把培养能力、提高素质放在极其重要的位置，具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。

三、改进培训方法

工商管理培训是一种实践性、操作性很强的培训，在培训理念、内容、方法等诸多方面都具有鲜明的特点，特别是强调案例教学。“九五”之初，由于工商管理培训在我国刚刚起步，教学案例很少，即使部分院校开展案例教学，也大多是直接引用国外案例。进入“十五”，情况发生了较大的变化。一是我们有了一支经验丰富、教学水平较高的师资队伍；二是各院校（中心）在教学中编写、积累了相当的中国企业的案例，使案例教学更能结合中国企业实际，更能吸引学员参与讨论；三是信息技术、多媒体技术的发展为培训方法的改进提供了技术支撑和条件。

四、着力机制建设

“九五”时期的工商管理培训主要是通过行政的办法来推动。随着社会主义市场经济体制的逐步建立，传统的培训机制已不能适应培训发展的需要。“九五”期间的“调训难”、“一把手到训率低”等问题都与此有关。“十五”期间，必须着力培训机制建设，综合运用行政、法律和市场手段，通过试点逐步推行工商管理职业资格证书制度，解决培训的动力机制问题，推动管理培训顺利开展。

这套教材的酝酿、形成大致经过了以下几个阶段：（1）成立教材开发项目组。依托中国人民大学教材研究与开发中心，组成“十五”全国工商管理培训教材项目开发小组，在培训司

领导下，征询有关专家意见，确立项目开发方案。(2) 认真遴选教材主编。教材编写实行主编负责制，主编既要有一定的学术地位和影响，又要有较为丰富的教学经验；既要熟悉管理理论的最新发展，又要了解企业经营管理的实际；其构成既有普通高校教师，也有经济管理干部学院的教师；年龄上做到老、中、青兼顾。在编写队伍的组建过程中，特别强调了作者的责任心和良好的敬业精神。(3) 制定编写体例和编写提纲。为保证教材体例与风格一致并有一定创新，项目开发组的同志翻阅了大量书籍，广泛调研并征询部分主编的意见，形成编写体例。各书主编提出编写提纲，经工商管理培训教学研究组有关教师讨论修改后着手编写。(4) 审定出版。书稿完成后交教材开发小组，经组织相关专业的同行专家审定后，交出版社出版。通过以上各个环节的工作，保证了编写质量。

进入新世纪，知识经济时代悄然而至，终身教育（培训）已成为时代的主流，学习成为每个从业者胜任岗位需求的前提和高质量完成工作的基础。学习、实践、再学习、再实践，这既是形势发展的客观需要，也是广大企业经营管理人员的内在要求，更是着眼于21世纪的国家发展战略。我们希望这套新教材的出版能够满足广大企业经营管理人员的需要，达到学习新知识、树立新观念、把握新机遇、掌握新技能、促进新发展的目的。

2001年12月

前言

再过十天，就要迈入马年——我的本命年了。屈指算来，我在组织行为（简称 OB）领域从事研究、教学以及管理实践已经 16 年了。虽然自称是中国第二代 OB 学者，但也同样经历了 OB 在国内的导入、传播与兴盛等所有阶段。

令人欣慰的是，最近几年来，随着 OB 成为 MBA 的必修课，国内各级管理人员尤其是广大企业家已普遍认识到 OB 是提高组织有效性的一门关键学科。这次国家经贸委“十五”工商管理培训把 OB 列入核心课程，并组织人力、物力编写培训教材，表明 OB 的学科地位已得到政府机构的正式认可。

本书的编写始终坚持如下“四新”原则：

1. 内容刷新。

本书将系统反映国际最新的 OB 研究成果，详细论述 OB 领域的新课题，如战略领导、组织学习、组织发展、工作再设计、组织控制、网络结构等，以达到国际同类教材的先进水平。

2. 理论创新。

本书将具体阐述作者近十几年来将国际领先的 OB 理论与中国企业管理实践相结合，构建的“中国特色理论”如组织诊断模型、双满意理论、多维动机模型、组织有效性模型等。

3. 形式革新。

本书将参照国际一流培训教材的体例来编写，如大量插入图表、案例、背景知识等，以做到图文并茂、生动活泼。

4. 重点更新。

本书将依据企业管理实战的需要取舍内容、选择材料，且始终以领导能力开发为主要目标。

本书的写作得到了国内外众多专家、教授的指导和帮助。他们是：美国哈佛商学院教授 Michael Beer、斯坦福大学教授 Michael W. Morris、耶鲁大学教授 Victor H. Vroom，剑桥大学教授 Malcolm Warner、欧洲管理学院教授 Terrence Jackson，中国科学院研究员徐联仓、张侃、时勘，清华大学教授张德、王以华、郑晓明、刘广灵，北京大学教授于鸿君、张一弛，中国人民大学教授徐二明、王化成、李平、李宝山、刘凤军、温厉、苗杰、成栋、孙茂竹、徐经长等。在此，一并表示感谢！

作者还要感谢为我提供 OB 管理实践机会的中国紫星投资集团有限公司、北京紫星企业管理顾问有限公司的全体员工，他们的能力、动机、抱负、热情与忠诚既是我积累、总结 OB 经验的平台，又是我开发 OB 新理论、新模型的源泉。

本书献给正在运筹帷幄、南征北战，领导广大员工大展鸿图的中国企业家！本书的某一观点或思想如能对他们的运作、管理有些启示，即是作者最大的欣慰。

毫无疑问，尽管本书尽力去总结如火如荼的中国企业改革与实践，并提出了一些理论与模型，但离广大企业家的期望还相差很远。真诚希望今后多与工商界沟通、合作！

李剑锋

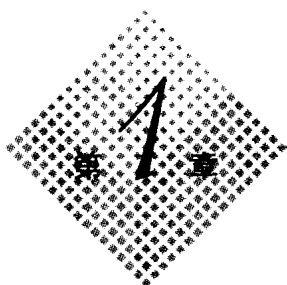
2002 年 2 月 1 日

于北京友谊宾馆香园

目 录

1	第1章 组织行为基础
2	第1节 组织行为基本概念
13	第2节 组织行为研究与管理
21	第3节 组织有效性
31	第2章 人格与能力
32	第1节 人格
47	第2节 能力
63	第3章 工作动机
65	第1节 动机理论与模型
77	第2节 工作动机管理
92	第4章 员工满意
93	第1节 双满意理论
97	第2节 态度
105	第3节 工作满意与组织承诺
114	第5章 工作压力
115	第1节 压力模型
125	第2节 工作压力管理
135	第6章 群体与团队
136	第1节 群体动力

151	第2节 工作团队管理
160	第7章 人际沟通
161	第1节 沟通原理
167	第2节 人际知觉
175	第3节 人际关系
187	第8章 有效领导
189	第1节 经典领导理论
198	第2节 最新领导模型
214	第9章 权力与冲突
215	第1节 权力
229	第2节 冲突
244	第10章 组织理论与设计
245	第1节 组织环境
248	第2节 组织控制
255	第3节 组织技术
260	第4节 组织结构
273	第11章 组织文化
274	第1节 组织文化理论
289	第2节 组织文化管理
305	第12章 组织发展
307	第1节 组织发展过程
317	第2节 组织发展技术
335	参考文献



组织行为基础

本章重点

- 组织诊断模型
- 人类行为八大规律
- 组织行为学的研究进程与方法
- 组织行为管理模式
- 组织有效性测量
- 组织有效性模型

引 例

精软信息技术有限公司软件部工程师朱伟是北京名牌大学计算机科学系的毕业生，专攻软件工程。毕业几年来，朱伟工作积

极、待人真诚，是软件部公认的技术骨干。朱伟渴望将来有一天能够晋升到经理的职位，并为此奋发工作。意想不到的，当软件部经理一职出现空缺时，朱伟未能如愿以偿。荣升经理的是资历、年龄、技术均逊色于他的一位同事。朱伟极度失望。

天宝房地产有限公司经理伍刚任职一年多来，困扰不断。大学主修建筑学的他似乎不善管理。尽管公司员工的福利、待遇在当地首屈一指，员工的工作满意感却并不高。更使他恼火的是，员工之间矛盾重重。伍刚真不知道该如何领导他们。

精软公司的朱伟和天宝公司的伍刚遇到的问题均与组织行为有关。对于普通员工朱伟来说，要想成为一名职业经理，仅仅精通技术是远远不够的。他还应该认识到，组织是由人组成的复杂系统。如果想在组织中如鱼得水，人际沟通的知识与技能必不可少。对于公司经理梁生来说，要想成为一名优秀的领导者，精于激发员工动机、善于处理人际冲突至关重要。本书全面介绍组织行为知识，着重开发组织行为技能。

第 1 节 组织行为基本概念

组织行为是指组织成员在工作过程中表现出来的各种行为（参阅知识库 1-1）。为了更准确、更深刻地理解组织行为的内涵，下面分别解析组织和行为两个基本概念。

一、组织诊断模型

（一）组织要素

提起组织，中国人常会立即联想到“党组织”、“团组织”。

诚然，社团是一种类型的组织，然而组织的外延极广，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、执行法律的政府以及医院、学校、舞厅、公园、法院、剧团等等都是组织。尽管类型不同，但所有的组织都具有如下要素：

1. 目标

每一个组织都有自己明确的目标，如企业要实现盈利最大化、学校要培养社会所需人才、医院要提供最优质的医疗服务等。目标决定了一个组织作为社会一分子组存在的必要性与合理性。

【知识库 1-1】

组织行为的类型

组织行为有以下几种：

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：（1）个体行为，如态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等；（2）人际行为，如沟通、领导、谈判等；（3）群体行为，如群体动力、工作团队等；（4）群际行为，如冲突、权力、政治活动等。

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、组织学习等。

3. 正向组织行为

正向组织行为（Positive Organizational Behavior）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

(Organizational Citizenship Behaviors) 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。

4. 反向组织行为

反向组织行为 (Negative Organizational Behavior) 是指组织成员表现出的所有阻碍组织目标表现的行为，如缺勤、偷窃、暴力、迟到、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。

组织目标的作用在于引导组织成员的行为，使大家协作一致地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

组织要想实现自己的目标，必须拥有相应的资源，如企业必须拥有人才、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（参阅图 1-1）。例如医院拥有医护人员、医疗设备、货币资本等资源，通过医护人员的治疗、护理等工作（工作过程中利用医疗设备、货币资本等资源），使病人解除痛苦，恢复健康。

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。组织的人力资源分两类：一类是操作人员，主要从事业务工作，如加工零件、维修机器、采购物料、催交货款，这类工作涉及对物质资源、货币资本等资源的支配、利用，属于具体的业务工作；另一类是管理人员，主要从事指挥、协调、

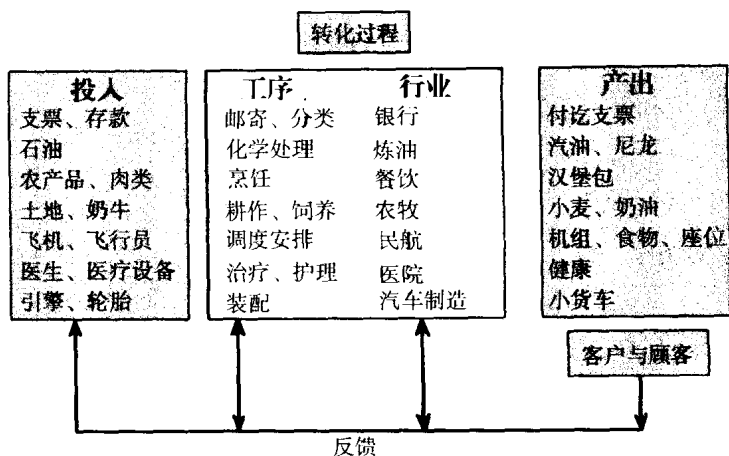


图 1-1 投入转为产出

组织、监督、控制业务人员的工作，目的是使业务人员做好业务工作。这类工作是真正的管理活动（当然，有时管理人员也可能兼作一些业务工作，参阅图 1-2）。

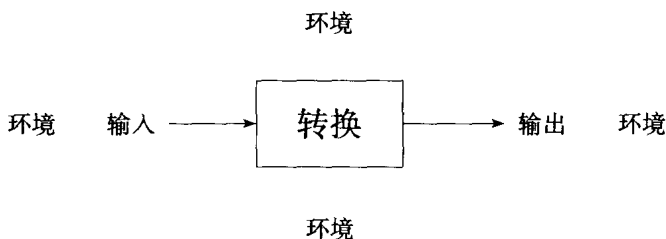


图 1-2 组织作为开放系统

4. 环境

毫无疑问，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，把输出送回环境（参阅图 1-2）。以服装厂为例，工厂从供应商那里购买布料，从银行那里获得贷款，从劳动力市场招聘人才。然后通过加工制造过程，把市场需要的精致服装销

售给消费者，批发给中间商，获取利润。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，陷入困境（参阅微型案例 1-1）。

【微型案例 1-1】

王安公司

曾经辉煌一时的王安公司于 1999 年 5 月被荷兰一家公司正式收购。王安公司的衰败主要应归于没能有效把握与适应环境的急剧变化。1989 年，王安公司以年营销额 30 亿美元名列当年《幸福》500 家大公司的第 146 位。三年后，公司的销售额为 19 亿美元，亏损 3.75 亿美元，公司被迫申请破产保护。

王安公司销售额下降的初始原因是消费者需求的变化。20 世纪 80 年代后期以来，个人计算机成为主流产品，而王安公司销售的大部分还是价格昂贵的中型机、小型机以及功能单一的打字机。面对计算机行业的新动向，王安公司的管理层没能意识到变革的必要性与紧迫性，这直接导致了公司的经营困境。

（二）诊断模型

组织是一个具有目标、资源与管理，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（参阅图 1-3）。因此，提高组织运作水平的途径有：（1）明确组织的目标，包括财务指标（如利润、成本）和非财务指标（如产品质量、客户满意）；（2）合理配置组织的资源，包括有形资源（如人力资源、资金、设备、技术等）和无形资源（如品牌、信誉、管理诀窍等）；（3）选择正确的管理模式，包括做好高层管理（如战略管理、组织行为