



组织行为学

Organizational Behavior

曹威麟 洪进/编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

组织行为学

曹威麟 洪进 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是结合现代组织行为研究的最新进展和企业管理实践编写而成,力求突出中国企业的管理特色,以期对提高中国企业的管理水平有所助益。本书共 18 章,分别从个体行为、群体行为、组织系统三个层面论述了企业组织管理中的心理与行为规律,内容包括组织行为学概览,变化中的组织:中国视角,人的知觉、态度与价值观,人的学习行为与行为塑造,人的需要、动机与人性假设,组织中员工的有效激励,个性心理特征与人格特质,工作场所中的情绪和压力,社会网络与群体行为分析,人际沟通与群体决策,组织中的冲突管理与谈判,权力、政治与组织公正,领导理论及领导力,跨文化群体行为的管理,组织设计与结构,组织文化,组织学习,组织变革及其发展管理。为了体现实用性、趣味性以及教学便利性,本书每章都设置有学习目标、复习思考题和案例研读。

本书适合作为管理类专业本科生、研究生(包括 MBA 和 EMBA)的教材,同时也适合作为相关专业人员和企业管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/曹威麟,洪进编著. —北京:北京大学出版社, 2015.8

ISBN 978-7-301-25554-4

I. ①组… II. ①曹…②洪… 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(2015)第 035902 号

- 书 名** 组织行为学
著作责任者 曹威麟 洪 进 编著
责任编辑 莫 愚
标准书号 ISBN 978-7-301-25554-4
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社
电子信箱 pup_6@163.com
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667
印 刷 者 三河市博文印刷有限公司
经 销 者 新华书店
787 毫米×1092 毫米 16 开本 36 印张 846 千字
2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷
定 价 76.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

序 言

组织行为学自诞生以来就一直展现着它独特的魅力。作为管理领域多学科交叉的一门重要学问，研究它，我们时常能够发现管理中的一些重大问题及其解决之道。作为管理类专业必修的一门重要课程，学习它，总是能够为学习它的各类组织的管理者在理论上释疑解惑，让其茅塞顿开；在方法上指导点拨，让其游刃有余。如今，组织行为学理论与方法在管理中的重要地位日益凸显，企业所有者与经营者越来越清晰地意识到，千万不能只喜欢直接的赚钱术，而对驾驭由人构成的复杂组织缺乏耐心了。现实中许多管理者因潜心体悟组织行为学真谛，修成正果而取得卓越的成就；与此同时，也有一些管理者因疏于修习悟道而在工作实践中败落沉寂。

我们知道，整个社会是由大大小小的组织所构成。为了生存与发展，每个人都得在不同的组织中频繁地切换和扮演各种角色，每个人在生活与工作中都不可避免地要与形形色色的人打交道。一个人如果很善于体察人性，洞悉人心，深得做人、为人、处人、用人之道，那么不论是在事业上还是在生活中，都将一路阳光、左右逢源；反之，则会处处事事难如人意。在此，我们也可以换句话说，一个人一旦潜心研读并深入领会了组织行为学的核心思想与要义，那么不论是在工作组织中还是在生活情境里，组织行为学就会像一件贴心小棉袄那样，让其处处都可以感受到其中蕴含的智慧、温情和力量。

回眸我们编撰的第1版《组织行为学》教材，迄今已经近十年。那时，全国高校大多使用国外一些优秀教材的译本。可我们知道，组织行为学是以人的心理和行为作为研究对象的，再好的译本没有本土文化的渗入与滋润，无疑会存在着地气不足这一重大缺憾。还是那时，国内一些学者自编了一些组织行为学教材，但普遍存在经验缺乏和积淀不足的问题。于是乎，我们结合自己多年教学的心得与体会，集国内外组织行为学教材众多版本之精华，希望通过中国科学技术大学管理学院几位执教老师的努力，编撰出一本可弥补上述不足的好教材以飨莘莘学子。第1版教材推出后多次印刷，广受好评。作为第1版教材的主编，不论是在执笔编撰时，还是在教材使用期间，我们都对该领域的前辈都心存敬意，对支持我们的读者都心存感激。与此同时，随着时光的流淌，经济与社会的变迁日新月异，组织行为学领域新的研究成果不断涌现，我们越来越感到第1版教材已经到迫切需要更新和完善的时候了，于是，几经酝酿之后我们正式启动了修订工作。

由此，这本新版教材的付梓可谓是十年磨一剑。虽然它还存在这样或那样的不足，但我们经过这十年教学与研究的积累，现在这本书中不仅反映了该学科近十年国内外最新的研究成果，而且汇集了诸多名家、大家所撰教材中的精华，同时结合我们长期的教研体会感悟，力求使这本书的内容在立足本土基础上，能够更好地适应经济全球化、文化多元化等管理趋势的要求。我们觉得新书内容体现有以下三个特点。

(1) 本书在遵守教材科学、严谨特征的基础上，采用对话交流的行文风格，对学科中的深奥概念和学术问题进行深入浅出的阐释，让人读起来轻松而不感晦涩。

(2) 本书穿插了大量管理实例和情境，把理论与实际紧密地联系起来，避免从理论到理论的枯燥乏味，体现了该学科能够有效指导管理实践的特色。

(3) 本书根据管理兼具科学性与艺术性的特点，特别注意培养学生的思辨能力，培养其树立情境管理和权变观念，学会在管理实践中根据情境灵活而有效地运用相关理论。

(4) 本书根据本土文化、国情特点及全球化、多元化发展的现状和态势，本书在力求突出中国企业管理特色的同时，不仅专题阐述了从中国视角下组织在变化中面临的各种挑战，而且在各章小贴士资料、思考讨论题及大小案例的选用时，特别注意了全球化视野与国际化思维的拓展和强化。

最后，有一句虽然俗套但却真诚的结束语在此还是要说一下：限于水平，我们修订的这版教材仍然难免存在诸多缺憾，真诚期望各位专家和读者将您的宝贵意见和建议发送给我们(电子信箱 caowl@ustc.edu.cn)；也由衷祈愿在您的关心支持下，当我们再次修订时，能够为读者奉上一本更完美的教材。

曹威麟 洪 进

2015年4月

多一句赞美

人们相互希望的越多，想要给予对方的越多……就必定越亲密。

几年前，我和一位朋友在我的家乡黄山市搭乘出租车，下车时朋友对司机说：“谢谢，搭你的车十分舒适。”这司机听完愣了一愣，然后说：“你是混什么道的？”

“不，司机先生，我不是在拿你寻开心，我很佩服你在交通秩序有点混乱的状况下能够沉住气。”“是吗？”司机说完，便驾车离开了。

“他开出租在路上跑，遇点情况能不沉住气吗？这有什么好说的呀？”我不解地问。

“我想让我走过的地方都多点人情味，”朋友答道，“唯有这样，这城市才会让人感到温暖。”

“靠你一个人这样怎能办得到？”

“我相信一句小小的赞美能让那位司机整日心情愉快，如果他今天载了 20 位乘客，他就会对这 20 位乘客态度和善，而这些乘客受了司机的感染，也会对周围的人和颜悦色。这样算来，我好意的一句赞美可间接传达给 1000 多人，呵呵，不错吧？”

“但你怎能指望出租车司机会照着你想象的去做呢？”

“我并没有指望他，”朋友答道，“我知道这种做法是可遇不可求的，所以我尽量多对人和气，多赞美他人，即使一天的成功率只有 30%，但仍可连带影响到很多很多人啊！”

“我承认这套理论很中听，但实际上是没有几分实际效果的。”

“就算没效果我也毫无损失呀！开口称赞那位司机花不了我几秒钟，他也不会少收几块钱的车费。如果那司机无动于衷，那也无妨，明天我照例可以去称赞另一个出租车司机呀！”

“哈哈，我看你脑袋真是有点天真病啦！”

“从这点就可看出你越来越冷漠了。我曾调查过邮局的投递员，他们最感沮丧的除了薪水微薄外，就是欠缺别人对他们工作的肯定。”

“但有些邮差的服务真的很差劲呀！”

“那是因为他们觉得没人在意他们的服务质量。我们为何不多给他们一些鼓励呢？”

我们边走边聊，途经一个建筑工地，有 5 个工人正在一旁吃午餐。我朋友看着那幢造型别致的大楼停下了脚步，“这栋大楼盖得真好！你们的工作一定既危险又辛苦吧？”那群工人带着狐疑的眼光望着我朋友。“工程何时完工？”我朋友继续问道。

“6 月。”一个工人低应了一声。

“这么出色的成绩，你们一定很引以为荣。”没人做出回应。

走远了几步我准备开始笑话他，“呵呵，你……”

“这些人也许会因我这一句话而更起劲地工作，至少不会产生任何有害作用，这何尝不是一件好事呢？”

我对他说：“你啊，你这种人也可以列入濒临绝种的保护动物了。靠你一介草民有用吗？你还能改变社会？”

“我常告诉自己千万不要泄气，让这个社会更有情原本就不是简单的事，我能影响一个算一个，我能影响两个算两个。咱们当老师的，以这样的心态跟学生交往，学生在其成长过程中一定会如沐春风。”

我……

读完以上故事，你是否也像我当时那样对我这位朋友的言行不以为然呢？其实，一段对话之后，我对这位朋友的敬意已在心底油然而生。因为这位朋友不但会为我们这个社会增添一份真情、一份善意和一份美好，而且在他平实的言辞之中，还蕴含着这本书中将要阐释的一条行为科学规律：在一个社会或组织中，人与人之间的心理和行为都是交互作用和相互影响的。

在这本书中，我们试图向你阐释一种理论，这种理论综合运用管理学、心理学、社会学、人类学、经济学等多学科知识，分析和研究组织背景之下的个体、群体和组织这三个层次的行为规律，帮助你弄明白组织中的哪些因素是怎样影响着其成员的思想、感情和行为的，而且组织中各个成员的行为方式及其效能对组织整体绩效又会产生怎样的影响。此外，我们还试图让你在读过本书之后，帮助你在今后的管理职业生涯中，不仅能够最大限度地提高员工的工作满意度，又能够最大限度地提高你所在企业的组织绩效。

目 录

第 I 篇 导言篇

第 1 章 组织行为学概览 3

- 1.1 组织行为学及其基本命题 4
 - 1.1.1 组织及其内外环境问题 4
 - 1.1.2 组织行为与相关变量 8
 - 1.1.3 组织行为学基本命题与构架 12
 - 1.1.4 理论渊源与学科特点 14
- 1.2 组织中的管理与成功的管理者 16
 - 1.2.1 管理职能与管理者技能 16
 - 1.2.2 管理者扮演的多重角色 18
 - 1.2.3 管理活动及其核心要义 19
 - 1.2.4 力求将成功与有效统一起来 21
- 1.3 组织行为学的研究方法 22
 - 1.3.1 方法分类与一般原则 22
 - 1.3.2 常用研究方法介绍 23
 - 1.3.3 研究中的道德问题 25
- 1.4 组织行为学的回眸与前瞻 26
 - 1.4.1 组织行为学的发展沿迹 26
 - 1.4.2 组织行为学的发展趋势 30
 - 1.4.3 组织行为学面临的挑战 30

本章小结与管理启示 33

复习思考题 34

本章案例研读 34

第 2 章 变化中的组织：中国视角 36

- 2.1 全球化与市场一体化 37
 - 2.1.1 全球化的基本含义 37
 - 2.1.2 市场一体化的基本含义 38
 - 2.1.3 全球化与市场融合趋势 38
 - 2.1.4 全球化对组织的影响 40
- 2.2 信息技术与组织嬗变 42
 - 2.2.1 信息技术的发展趋势 42
 - 2.2.2 信息技术对组织形态的影响 43
 - 2.2.3 组织的重变及发展趋势 46

2.3 社会责任与组织伦理 48

2.3.1 社会责任的含义 48

2.3.2 企业社会责任 49

2.3.3 组织伦理及其发展趋势 50

2.3.4 中国企业面临的社会
伦理挑战 51

2.4 多元化与文化冲突 54

2.4.1 文化多元化的概念辨析 54

2.4.2 文化多元化的特征 55

2.4.3 文化冲突 55

2.4.4 全球化下的文化多样性 56

2.4.5 现代组织中的文化现象 58

2.4.6 中国企业全球化过程中的
文化困境 59

本章小结与管理启示 59

复习思考题 60

本章案例研读 60

第 II 篇 个体行为篇

第 3 章 人的知觉、态度与价值观 65

3.1 个体行为的依据：知觉 66

3.1.1 知觉的概念 66

3.1.2 知觉的形成过程与特性 67

3.1.3 影响知觉的因素 68

3.1.4 社会知觉及其偏差 70

3.1.5 社会知觉的归因分析 72

3.2 言行背后的真实态度 74

3.2.1 态度的组成成分和特性 74

3.2.2 态度的形成与改变 76

3.2.3 态度与行为的关系 78

3.2.4 改变态度的方法 80

3.3 工作环境中的三种重要态度 81

3.3.1 工作参与 81

3.3.2 工作满意度 82

3.3.3 组织承诺 85

3.3.4 态度测量法	86	5.3 动机类别及其影响因素	134
3.4 内心的行为准绳：价值观	88	5.3.1 人类的先天动机	134
3.4.1 价值观的形成与特性	88	5.3.2 行为动机的分类	135
3.4.2 价值观的类型与外在表现	89	5.3.3 行为动机的影响因素	137
3.4.3 老板的经营价值观	91	5.4 个体行为的动机分析	138
本章小结与管理启示	92	5.4.1 动机与行为的关系	138
复习思考题	93	5.4.2 周而复始的动机与行动	138
本章案例研读	94	5.4.3 目标行为与动机强度	139
第4章 人的学习行为与行为塑造	96	5.4.4 动机强度与工作绩效	140
4.1 人类复杂行为是如何习得的	97	5.5 人性假设与人性化管理	141
4.1.1 行为的习得性	97	5.5.1 经济人假设与X理论	141
4.1.2 学习的含义	98	5.5.2 社会人假设与参与	
4.1.3 人们如何学习	101	管理理论	142
4.2 心智模式与学习智障	104	5.5.3 自动人假设与Y理论	143
4.2.1 人的心智模式	104	5.5.4 复杂人假设与权变	
4.2.2 学习智障及其防治	105	管理理论	144
4.2.3 心智模式的改善	106	5.5.5 观念人假设与组织	
4.3 行为塑造中的操作性学习	108	文化理论	146
4.3.1 人的行为塑造	108	5.5.6 组织中的人性化管理	146
4.3.2 实践常用的强化技术	108	本章小结与管理启示	150
4.3.3 行为塑造的强化法则	110	复习思考题	151
4.3.4 强化技术的应用组合	112	本章案例研读	151
4.4 组织中员工的行为校正	114	第6章 组织中员工的有效激励	154
4.4.1 个体的行为绩效管理	114	6.1 工作激励体系概述	155
4.4.2 行为校正与目标设定	115	6.1.1 组织行为的激励内涵	155
4.4.3 行为校正的实践模型	118	6.1.2 激励的作用与机制	156
本章小结与管理启示	121	6.1.3 激励遵循的基本原则	158
复习思考题	122	6.2 不同视角的激励理论	160
本章案例研读	123	6.2.1 内容型激励理论	161
第5章 人的需要、动机与人性假设	125	6.2.2 过程型激励理论	166
5.1 行为的动力之源：需要	126	6.2.3 校正型激励理论	171
5.1.1 人的需要及其特点	126	6.3 基于工作自身的内在激励	174
5.1.2 需要是怎么产生的	127	6.3.1 工作设计	174
5.1.3 需要有哪些种类	128	6.3.2 工作特性模型	175
5.2 人的欲望与行为动机的激发	130	6.3.3 员工参与	176
5.2.1 认识和理解人的欲望	130	6.4 针对工作成果的外在激励	177
5.2.2 行为动机及其特征	131	6.4.1 物质激励	177
5.2.3 行为动机激发循环模型	133	6.4.2 精神激励	178
		6.5 综合激励研究及其应用	181

6.5.1 各种视角的双重激励	181	8.2.3 工作压力的影响	233
6.5.2 波特—劳勒综合激励模型	182	8.3 对工作压力的管理	234
6.5.3 迪尔—豪斯综合激励模型	183	8.3.1 工作中情绪与压力的控制	234
6.5.4 当代激励理论的整合	184	8.3.2 工作与生活的平衡	235
本章小结与管理启示	184	8.3.3 工作压力的预防与疏导	237
复习思考题	185	本章小结与管理启示	239
本章案例研读	186	复习思考题	240
本章案例研读	186	本章案例研读	240
第7章 个性心理特征与人格特质	188	第III篇 群体行为篇	
7.1 人的个性差异概述	189	第9章 社会网络与群体行为分析	245
7.1.1 个性及其心理结构	189	9.1 社会网络	246
7.1.2 人的个性形成	190	9.1.1 社会关系与社会网络概述	246
7.1.3 个性外在表现的特征	192	9.1.2 社会网络的形成与 演化机制	248
7.2 人的气质与性格	192	9.1.3 社会网络对组织行为的 影响	249
7.2.1 气质的类型与表现特征	193	9.2 群体行为基础	250
7.2.2 气质类型与工作绩效	193	9.2.1 群体的概念	250
7.2.3 性格类型与行为特征	194	9.2.2 群体的形成及类型	252
7.2.4 性格的形成与改变	196	9.2.3 群体中的人际关系与 群体行为	254
7.3 人的能力结构及其相关研究	197	9.2.4 群体行为的影响因素	257
7.3.1 对相关概念的辨析	197	9.3 群体行为特征	262
7.3.2 能力结构的研究	200	9.3.1 群体规范	262
7.3.3 人的社会智能	205	9.3.2 群体从众行为	264
7.4 人格特质研究与应用	206	9.3.3 群体凝聚力及其影响因素	266
7.4.1 人格五维度模型	206	9.4 团队行为与管理	269
7.4.2 六种人格特质	207	9.4.1 团队的内涵	269
7.4.3 人格与工作适应理论	209	9.4.2 团队的类型	269
7.4.4 自我效能及其培育	212	9.4.3 高效团队的管理与建设	271
本章小结与管理启示	216	本章小结与管理启示	278
复习思考题	217	复习思考题	279
本章案例研读	217	本章案例研读	280
第8章 工作场所中的情绪和压力	220	第10章 人际沟通与群体决策	282
8.1 情绪	221	10.1 群体的人际沟通	283
8.1.1 情绪的概念与分类	221	10.1.1 人际关系的概念与 发展阶段	283
8.1.2 情绪的相关理论	224	10.1.2 沟通的概念与功能	286
8.1.3 情绪智商与情商	226		
8.1.4 情绪在组织行为中的应用	228		
8.2 工作压力	229		
8.2.1 工作压力的概念	229		
8.2.2 工作压力的来源和类别	230		

10.1.3	沟通的类型	287	本章案例研读	335	
10.1.4	沟通的过程	288	第 12 章 权力、政治与组织公正	337	
10.2	有效沟通	289	12.1 组织中的权力与类型	338	
10.2.1	影响沟通的因素	289	12.1.1 权力概念的界定	338	
10.2.2	有效沟通的障碍 及其克服	291	12.1.2 权力的来源：依赖	339	
10.2.3	有效沟通的原则	295	12.1.3 权力的类型及相互关系	340	
10.3	群体决策	295	12.1.4 岗位权力及其正负效用	342	
10.3.1	群体决策的概念	295	12.1.5 权力如何影响行为	344	
10.3.2	群体决策与个体决策	299	12.2 权术及其运用策略	345	
10.3.3	群体决策的方法与技术	300	12.2.1 常见的权术运用策略	346	
10.3.4	群体思维与群体转移	303	12.2.2 权术策略的权变因素	347	
	本章小结与管理启示	306	12.2.3 权力的有效使用与维护	348	
	复习思考题	307	12.2.4 组织中的授权问题	348	
	本章案例研读	307	12.3 组织中权力的政治化	352	
第 11 章 组织中的冲突管理与谈判	309	12.3.1 组织政治与政治行为	352	12.3.2 权力政治化是否可避免	353
11.1 冲突的内涵与冲突观演变	310	12.3.3 引发权力政治化的因素	354	12.3.4 印象管理与防御性行为	356
11.1.1 冲突的内涵	310	12.4 权力、政治与组织公正维护	359	12.4.1 权力与政治的结语	359
11.1.2 冲突观的演变	311	12.4.1 权力与政治的结语	359	12.4.2 组织公正的维护	360
11.2 冲突表现、类型及产生原因	313	12.4.2 组织公正的维护	360	12.4.3 如何维护组织公正	361
11.2.1 冲突的表现形式	313			本章小结与管理启示	363
11.2.2 冲突的类型	314			复习思考题	364
11.2.3 冲突产生的原因	315			本章案例研读	365
11.3 冲突过程分析与处理	316	第 13 章 领导理论及领导力	366	13.1 有效领导关注的几个问题	367
11.3.1 冲突演变的完整过程	316	13.1 有效领导关注的几个问题	367	13.1.1 领导的概念	367
11.3.2 冲突的防范与处理	319	13.1.1 领导的概念	367	13.1.2 领导有效性的三要素	369
11.3.3 冲突的激发技术	322	13.1.2 领导有效性的三要素	369	13.1.3 中国古代关于领导的 思想	371
11.4 组织中的谈判及其过程	323	13.1.3 中国古代关于领导的 思想	371	13.2 关于领导行为取向的研究	373
11.4.1 谈判的概念与构成要素	324	13.2 关于领导行为取向的研究	373	13.2.1 领导行为理论比较	373
11.4.2 谈判的类型与选择	326	13.2.1 领导行为理论比较	373	13.2.2 领导行为的分类	376
11.4.3 谈判过程解析	328	13.2.2 领导行为的分类	376	13.2.3 当前有关领导研究的 问题	377
11.5 谈判风格与谈判策略选择	329	13.2.3 当前有关领导研究的 问题	377	13.3 注重环境的权变领导理论	379
11.5.1 个性、文化对谈判风格的 影响	329				
11.5.2 谈判策略的选择	331				
11.5.3 谈判中的技术运用	332				
	本章小结与管理启示	333			
	复习思考题	335			

16.3.3 组织文化对工作绩效的影响	493	复习思考题	526
本章小结与管理启示	494	本章案例研读	527
复习思考题	495		
本章案例研读	496		
第 17 章 组织学习	500	第 18 章 组织变革及其发展管理	529
17.1 组织学习概述	501	18.1 组织变革	530
17.1.1 组织学习的概念	501	18.1.1 组织变革的概念	530
17.1.2 组织学习的类型	502	18.1.2 组织变革的起因与征兆	531
17.1.3 组织学习的过程	503	18.1.3 组织变革的模式、程序与策略	534
17.1.4 组织学习的障碍与克服	504	18.1.4 组织变革过程中的阻力与克服	543
17.2 组织学习理论	505	18.2 组织发展	547
17.2.1 组织学习的代表性理论	505	18.2.1 组织发展的概念与特点	547
17.2.2 组织学习研究的新近发展	506	18.2.2 组织发展的内容与一般形式	548
17.3 学习型组织	507	18.2.3 组织发展的新趋势	550
17.3.1 学习型组织的产生背景和基础概念	508	18.2.4 组织发展的主要模式	552
17.3.2 学习型组织的本质、特征及形式	511	本章小结与管理启示	554
17.3.3 学习型组织的构建模型	517	复习思考题	555
17.3.4 中国企业的实践	522	本章案例研读	555
本章小结与管理启示	526	后记	557
		参考文献	558



第 I 篇

导 言 篇

不知你可曾意识到，你对组织中人们行为的探究可谓由来已久——从幼年开始，你就一直在观察家庭、幼儿园等组织中别人的行为活动，并试图解释你所看到的他人各种行为的原因，预测各种行为可能的结果。然而，组织行为学作为一门具有很强应用性特点的管理理论学科，要科学地讲清楚各类组织中一些行为现象的缘由，那就不得不建立起一系列的相关理论，这样才能对组织中人的心理活动和行为规律做出确切的阐释。其实，不少真实的案例经过学者们的精心编撰后，形成了许多亦庄亦谐、寓意深刻的故事，也蕴含和折射着一些深奥的行为科学原理。如果读者能够细细品味那些故事，或许可以从某个侧面深受启发，甚至能对一些困扰了许久的问题顿时大彻大悟。可令人感叹的是，一般人通常在听过读过许多故事之后，往往总是一笑了之，很少与现实管理中的一些问题联系起来再去深思一番，自然是悟不出蕴含在那些案例故事中的深刻寓意的。

我们这本书每章在介绍主体内容之前，都将有针对性地陈述一个微型案例故事，以期你在轻松地读过一个案例故事之后，对一些重要而平时却不曾多想的问题有所启迪。

第 4 章 组织行为学概览

本章学习目标

- ◆ 了解组织行为的基本特征及不同层面的行为主体
- ◆ 理解成功的管理者应该做什么，需要具备哪些技能
- ◆ 了解组织行为学的基本构架和研究方法
- ◆ 明白组织行为及其研究中的一些道德问题
- ◆ 了解组织行为学产生与发展的基本历程
- ◆ 知道组织行为学面临的实践挑战和未来

点石成金

真实的人类行为比永恒的宇宙还要难以理解。

——马赛尔·普罗斯特

无论你是否意识到，我们每个人在一生中几乎一直都在“读人”。

——斯蒂芬·罗宾斯

微型案例

李富的问题

李富是某机械制造厂的工程师，从事技术开发工作已经八年了，为人正气十足，兢兢业业，与上下级相处融洽，其业务水平在厂里也有口皆碑的。最近，厂领导任命他为技术开发部经理，接替退休的前任，大家都期望他在经理岗位上能做出像他干工程师一样出色的成绩来。

上任后，李富感到心中没底。以前他对管理工作不关心，向来是靠技术吃饭，加之不愿与人打交道，因此多少感到有点不安。为了能尽快适应新职位，李富工作十分投入，他以身作则，要求下属做到的事情自己先做到，同时主动帮助下属干好他们的工作。一旦发现下属的工作问题，他就会立即纠正，从中获得的成就感和权威感使他内心很满意。前四个月，李富工作顺利，信心十足，下决心不能辜负领导和同事的期望。

可是，最近的情况发生了变化，李富遇到了一系列的棘手问题，让他感到手足无措，不知如何处理是好。

首先，员工的积极性有所降低，工作分配时而受阻，分配下去后大家也有些敷衍了事，只有李富在场时干活还像个样，可李富知道，他不在时员工在工作上是能偷懒就偷懒的。同时，李富也感受到员工对他也不像以前那般热情，能感觉到大家有回避他的倾向。

其次，部门内部员工间出现了矛盾，遇到问题互不服气，面对责任相互推诿，已经有几次几拨人先后到李富这里来告状，告状人都各执己见，弄得李富为这些事情伤透了脑筋。

最后，李富所在的部门与其他部门也出现了矛盾，其他部门把没有完成工作的责任推到他这个部门。虽然没有哪个部门的人直接说李富这个不是那个不好，但在中层管理干部会议上，其他部门经理如同事先商量好了一样，一起来“针对”他埋怨或指责他的部门。

你怎么看待李富的问题？要解决李富的问题需要哪些知识和技能？这些问题看起来似乎很简单，并且在你的日常生活实际中也会经常出现类似的问题，但你会发现，想要很好地回答或者说解决这类问题还真有一定的难度。经过本章的学习，相信你会意识到组织行为学能为你提供有效帮助，让你能对这些问题的回答和解决做出令人满意的解答。

1.1 组织行为学及其基本命题

组织是人类开展各类活动的主要形式，是人的社会性的重要表现。在当今社会，组织几乎是无处不在、无时不有的一种社会现象。人们每天都在与各种不同目标和功能的组织、正式或非正式的组织打交道。换句话说，我们相当多的时间都是在组织中度过的，比如你在学校里接受教育，在单位里开展工作，在公共场所休闲娱乐，在住宅小区过着社区和家庭生活，等等。

组织的存在具有重要意义，它是社会发展的基本载体。虽然我们个体可以进行独立思考，产生创意冲动，确定个人的行为目标，但究其根本无不依赖于组织才能将其转化成为现实。不仅如此，不同的组织形态和管理方式在影响组织效能的同时，对人们的精神感受及工作生活质量也将产生显著的影响。可见组织行为与人们的工作、生活等诸多方面息息相关，深入探讨组织及其行为管理无疑是非常必要的。

1.1.1 组织及其内外环境问题

1. 组织的含义及其特点

组织是由两个人以上的人为实现共同的目标和使命，按一定分工协作运行规则而组成的一种有意协调的社会单元。组织之所以存在，是因为人们的需要日趋复杂化、多样化，仅仅通过孤立的个体活动无法自我满足，于是便出现了人们的群体活动。在群体活动中，为了协调不同人的行为，社会按一定的关系，建立特定的规则，这种活动正式化、稳定化的结果就导致组织的出现。常见的组织包括工商企业、政府机关、军队、学校、医院等。

组织广泛而深刻地影响着人们的工作和生活，以至于任何一个人都不能脱离组织而独立存在。尽管不同的学者对组织有着不尽相同的定义，人们对组织也有各自不同的理解，但任何一个组织无不具备以下几个基本特点：