

高等院校经济学管理学系列教材



组织行为学

中国情景与管理

Organizational Behavior
Situation and Management in China

马新建◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

高等院校经济学管理学系列教材

组织行为学

中国情景与管理

Organizational Behavior
Situation and Management in China

马新建◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学:中国情景与管理/马新建编著. —北京:北京大学出版社,2015. 8
(高等院校经济学管理学系列教材)

ISBN 978 - 7 - 301 - 26143 - 9

I. ①组… II. ①马… 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 177693 号

书 名 组织行为学——中国情景与管理
著作责任者 马新建 编著
责任编辑 黄 蔚 王业龙
标准书号 ISBN 978 - 7 - 301 - 26143 - 9
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>
电子信箱 sdyy_2005@126.com
新浪微博 @北京大学出版社
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 021 - 62071998
印刷者 北京溢漾印刷有限公司
经 销 者 新华书店
787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 26.75 印张 640 千字
2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷
定 价 58.00 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



教育部人文社科规划基金项目（11YJA630077）相关成果

教育部人文社科规划基金项目（11YJA630077）（14YJA360066）资助

前 言

组织行为学是管理理论的重要组成部分,是一门广泛吸收多学科知识,研究组织中人的心理和行为规律的基础科学,是各类管理者的思维指南和理论基础,对于提高组织的有效性和管理水平具有重要的理论和实践意义。组织行为学为我们提供了迎接各种管理新挑战的思想武器,可以帮助学习者确切把握组织中人们行为的基本方面,进而随机制宜,实事求是地预测、判断、处置和建设各种各样的组织行为及其关系。组织行为学自 20 世纪 80 年代初传入中国后,受到了日益广泛的重视和应用。自 20 世纪 90 年代末期以来,组织行为学已成为我国大专院校工商管理、经济管理和人力资源等各类管理专业不可或缺的基础理论课和 MBA 的主干课程。

迄今为止,国内流行和高校使用的组织行为学教材主要有三类。第一类是国外引进版《组织行为学》,版本众多,博采众长,定位于管理心理学和组织行为理论在管理实践中的推介与应用;不断推陈出新,知识更新快,但局限于外国人文情景、西方思维视角和行为案例。第二类是国内编写版《组织行为学》,系统介绍和编排国外组织行为学理论知识,提高了书籍的条理性和系统性,加入一些中国案例,比较符合中国人阅读习惯,但其本质与引进版《组织行为学》差别不大,往往还弱化了原版书的方法和实践指导性。第三类是国内整合版《组织行为学》,在继承西方组织行为理论体系的基础上,整合了一些中国管理研究成果,加强了中国问题和案例的应用导向,注意了西方组织行为学原理与中国管理实践的结合。这类探索十分有益,但仍处在起步阶段,还未形成独树一帜的内容体系和特色书籍。总体来看,国内流行的组织行为学书籍普遍存在三大问题。一是照搬外国的组织行为理论、情景和案例,缺乏针对中国的组织行为情景和案例的系统研究与理论解析;二是内容上注重对有关理论“是什么”和“为什么”的表述,忽视对“如何做”、中国情景中“怎样恰当去做”的管理应用知识的论证;三是缺乏系统化、多样化、学以致用知识方法的巩固练习设计,尤其缺乏生动、专业、有效的中国组织行为案例的匹配支持。

本书的写作初衷定位于,把中国式管理、固有文化思想与现代西方组织行为学原理有机融合,引入中国情景、案例、对象来衔接或替换现行教材的西方因素,从中国人情景视角与管理实践阐述具有中国特色的组织行为学,打破常见的组织行为学教材脱离中国实际,停留在“舶来品”的现状。客观来看,如何把西方组织行为理论与中国的管理思想和实践相统一,如何从中国情景与管理视角来诠释或重构组织行为学,系统地赋予其“中国血脉”,是一项极富挑战性的重大学术工程,至今仍然缺乏实质性突破,有待广大学者和管理实践者的共同努力。本书作者在写作的过程中,就发现实现写作初衷困难重重,现实条件和有关研究基础无法支持这一宏愿,只得在有限范围内作了一些初步的尝试。

本书总体分为四大部分:第一篇“导论”,第二篇“个体行为”,第三篇“群体行为”,第四篇“组织(系统)行为”。第一篇“导论”只包含第 1 章“组织行为学概述”,主要介绍什么是组织行为学,为什么要学习组织行为学,组织行为学的演变、挑战与学科特点,组织行

为学模型与研究方法等组织行为学的基本概念、学科体系和内容方法。

第二篇“个体行为”由第2、3、4、5章组成,分析讨论组织中的个体行为和基本的个体过程。其中,第2章“组织中的个体差异”,介绍了个体的心理系统和传记特点,个体的能力、人格、价值观差异及其对人的行为影响与管理。第3章“个体行为的基础”,主要介绍知觉与归因,工作中的关键态度,工作满意度与心理契约。第4章“个体行为的响应”,主要讨论学习与强化理论,员工行为的塑造与管理,情绪、心境与情绪智力,情绪劳动与情绪管理,以及工作压力与压力管理。第5章“工作动机与人员激励”,系统讨论需要、动机和行为的关系,激励本质和激励过程,内容型、过程型、调整型激励理论,以及综合激励与激励的技术方法。

第三篇“群体行为”由第6、7、8、9、10章组成,分析讨论组织中的群体行为和人际过程。其中,第6章“群体行为基础”,着重介绍群体含义和分类,群体发展与群体行为模型,群体行为特性与群体决策。第7章“团队管理与建设”,系统阐述了团队的概念、特征与类型,团队的发展与评估,团队建设 with 团队精神以及如何打造高效团队。第8章“组织中的沟通”,清晰描述了组织中沟通的过程、障碍和有效沟通。第9章“组织中的冲突”,总结了组织冲突的特性、类型、根源和形成过程,研究整合了冲突管理的策略、方法和步骤。第10章“领导与权力”,厘清了观点多样的领导、领导与管理、领导的权力、权威与影响力等基本理念,扼要介绍了领导经典理论、当代理论和领导理论新趋势;分析梳理了权力与依赖、权力的来源与权术、组织政治与政治行为等。

第四篇“组织(系统)行为”由第11、12、13章组成,分析讨论组织系统性行为和组织过程。其中,第11章“组织结构与组织设计”,介绍组织与组织理论,组织结构类型和形式,组织设计的因素与内容。第12章“组织文化”,讨论了较难把握的组织文化内涵与构成、组织文化功能与作用、组织文化的管理与建设。第13章“组织变革与组织发展”,阐述了组织变革概念与分类,组织变革的动因和阻力,组织变革模式与组织发展。

本书从“中国情景和管理视角”整合了中国管理思想和行为研究的一些成果,编写了反映中国组织行为的著名企业案例,突出对中国情景和组织行为案例的解析,来诠释组织行为学的基本概念、基本理论和基本方法。本书力求联系中国实际,服务中国管理,使学习者对组织行为学“识之以鱼”,“授之以渔”,初步形成以下主要特色。

第一,融合了中国的管理思想和经验,系统整合了各树一帜的组织行为学理论观点,准确界定了组织行为学的基本概念,梳理澄清了组织行为的一些争议主题,深入浅出地诠释了组织行为学的思想方法。

第二,补充了一些组织行为学的实用理论成果,融进自己和国内学者的一些研究成果,理论建树上有新意。比如,关于冲突和冲突管理的理论观点、方法模式,来自笔者公开发表的学术论文;关于激励的本质、内在机理、激励技术编入了笔者多年课题研究的成果;关于领导本质与领导力,领导的权力、权威和影响力,领导活动的构成要素和基本矛盾,用人用权和领导绩效衡量等内容,来自于国内学者和笔者多年的理论研究与管理咨询心得。

第三,系统编写了典型的中国组织行为情景和中国企业管理案例,与每章的组织行为理论阐述及应用相配套。这些组织行为情景和企业案例运用了真实资料,反映了全球竞争和改革大潮中的中国企业经验教训和管理挑战;营造了可以让读者融入的中国化组织

行为情景和管理实践案例;富有针对性地以真情实景,催人思考,学以致用,引人入胜。

第四,有意识地把组织行为的一般原理与中国组织的具体管理实践相结合,努力在说清组织行为学理论“是什么”“为什么”的基础上,阐述“做什么”和“如何做”——理论联系实际的管理方法、规则和思路。书中的重要理论一般是以概念—原理—规则—管理的逻辑递进进行的系统演绎,力求达到将组织行为学理论的学习理解与中国情景的管理实践、应用操作思路相贯通。帮助学习者获得既富有理论逻辑性又突出管理方法性,契合中国情景和典型组织行为问题的综合思辨训练。

第五,本书的结构和体例精炼、规范、完整,各章设计了有效的教学手段,帮助读者认知、理解和练习所学的知识内容。每章以学习目标开始,点睛本章学习要点,引导读者把握学习方向,复习对照知识掌握情况。紧接着,每一章开篇设置组织行为学情景,用紧扣主题的真实场景、情节和问题,让读者身临其境地进入该章的组织行为主题。接下来,各章以章、节、目、条四级标题条理清晰地展开正文,图文并茂、立论严谨、深入浅出地讲授基本概念、基本原理、基本方法和管理应用等主体内容,尽量理论联系实际,举证中国企业管理实践。在各章的正文之后设置了系列练习。其中,关键词指示了本章学习内容须掌握的重要概念;OB测试编写了多样化、多维度的组织行为自测和分享交流练习,提供了本章重要理念的自我应用和诊断机会,可以激发读者的学习兴趣,促进学习成效;思考讨论题突出了本章重要内容的全面总结、学以致用、用以反思的问题导向,设计为课堂讨论和课外研究思考相结合的互动学习方式,帮助读者通过互动的分析讨论对所学加深理解,共同受益;案例分析题则以改革大潮、全球竞争环境中的中国优秀企业的宝贵实践为主,运用真实资料编写的中国企业管理典型案例情景对本章理念进行诠释,帮助读者综合理解和辨析本章所学内容,综合应用本章的基本概念、理论和方法,从比较抽象的书本知识讲授过渡到现实世界的组织行为管理实践体验。

本书的读者对象比较广泛,适合用作高等院校管理类、经济类本科学生、研究生及MBA学员的组织行为学课程教材,亦可作为普通高等学校专科和高等职业院校相关专业教材,还可供相关专业研究生作为参考用书,同时也适合作为各级干部、企业管理人员和相关专业人员的学习、培训用书。

本书的写作,得到过李东、时巨涛、孙虹、吴斌、李春生、朱志坚、叶思荣、周路路等东南大学经济管理学院老师的关心和帮助。我的研究生严垚垚、张雯、徐敏、吴涛、徐媛媛、朱晶、王倩文、吴丹丹、崔明娟、蔡梦航、陈圆、叶馨、王林浩等同学为本书收集整理了部分资料和案例,描绘了部分插图。在此一并表示感谢!

本书的完成出版,得到了北京大学出版社的大力支持和帮助,得到了教育部人文社科规划基金项目(11YJA630077)和(14YJA630066)的资助;是教育部人文社科规划基金项目(11YJA630077)的相关研究成果之一,对此表示衷心的感谢!

本书的写作得益于博采众长,参阅了许多相关著作、教材、报刊和网站资料,借鉴或引用了海内外大家的研究成果。限于篇幅,书中的注释和参考书目中难以全面列举,在此对有关作者和机构深表感谢!如有不周,恭请海涵。

本书面世之际,笔者顿生感慨。算起来,本人高校执教已届34年,从事组织行为学的教学、研究和咨询工作已有15个年头,曾为数以千计的高校学生、企业经理、政府干部等

讲授过组织行为学课程。在“知天命”多年,应北京大学出版社之邀,独立撰写一本组织行为学教科书,历时两年书稿得以完成。虽难望成为“洛阳纸贵”的立世之作,也算为多年经验心得的系统总结。借此机会,也对从教几十年来,长期给予自己工作理解支持的妻子和女儿表示由衷的感谢!

由于时间和作者水平等限制,书中难免存在一些不足之处,恳请读者批评指正。

作者电子邮箱地址:mxjsx3@163.com

马新建记于南京太平桥南

目 录

第一篇 导 论

第 1 章 组织行为学概述	(3)
1.1 什么是组织行为学	(4)
1.1.1 组织与组织行为	(4)
1.1.2 组织行为学	(7)
1.1.3 组织行为学的研究领域	(8)
1.2 为什么要学习组织行为学	(9)
1.2.1 组织的管理与组织行为学	(9)
1.2.2 管理者角色与组织行为学	(10)
1.2.3 管理技能与组织行为学	(11)
1.2.4 组织面临的挑战与组织行为学	(13)
1.3 组织行为学的发展与学科特点	(15)
1.3.1 组织行为学的形成与发展	(15)
1.3.2 对组织行为学的形成有贡献的相关学科	(16)
1.3.3 组织行为学的学科特点	(17)
1.4 组织行为学模型与研究方法	(19)
1.4.1 组织行为学模型与变量	(19)
1.4.2 组织行为学研究方法	(21)
1.4.3 组织行为学研究的道德问题	(23)

第二篇 个 体 行 为

第 2 章 组织中的个体差异	(31)
2.1 个体的心理系统和传记特点	(32)
2.1.1 个体行为差异	(32)
2.1.2 个体心理系统	(34)
2.1.3 个体的传记特点	(37)
2.2 个体能力差异	(40)
2.2.1 能力及其类型	(40)
2.2.2 个体能力差异	(42)
2.2.3 能力与管理	(44)
2.3 个体人格差异	(45)
2.3.1 人格概述	(45)

2.3.2	个性特征分析理论(人格特质理论)	(48)
2.3.3	对组织行为有重要影响的个性特征	(53)
2.3.4	个性与管理	(56)
2.4	个体价值观差异	(57)
2.4.1	价值观内涵	(57)
2.4.2	价值观的源泉	(58)
2.4.3	价值观的分类	(58)
2.4.4	价值观影响人的行为	(60)
第3章	个体行为的基础	(66)
3.1	知觉与归因	(67)
3.1.1	个体感知与认知过程	(67)
3.1.2	影响知觉的因素	(69)
3.1.3	社会知觉与知觉偏差	(71)
3.1.4	归因理论	(73)
3.2	态度	(75)
3.2.1	态度概述	(75)
3.2.2	态度与行为的交互影响	(77)
3.2.3	工作中的关键态度	(78)
3.3	工作满意度	(79)
3.3.1	工作满意度影响因素	(79)
3.3.2	工作满意度与工作行为	(80)
3.4	心理契约	(80)
3.4.1	心理契约概念	(80)
3.4.2	心理契约建立	(82)
3.4.3	心理契约违背	(83)
第4章	个体行为的响应	(87)
4.1	学习与强化	(88)
4.1.1	学习的内涵	(88)
4.1.2	学习理论	(89)
4.1.3	强化:行为塑造	(90)
4.2	情绪管理	(94)
4.2.1	情绪和心境	(94)
4.2.2	情绪劳动与情绪智力	(98)
4.2.3	组织中的情绪管理	(100)
4.3	压力管理	(103)
4.3.1	压力和压力反应	(103)
4.3.2	压力的潜在来源	(105)
4.3.3	压力的后果	(107)

4.3.4 压力的管理	(108)
第5章 工作动机与人员激励	(120)
5.1 动机与激励概述	(121)
5.1.1 需要、动机和行为	(121)
5.1.2 激励和激励过程	(123)
5.1.3 动机激励理论分类	(126)
5.2 内容型激励理论	(127)
5.2.1 需要层次理论	(127)
5.2.2 ERG 理论	(129)
5.2.3 成就需要理论	(131)
5.2.4 双因素理论	(133)
5.3 过程型激励理论	(135)
5.3.1 期望理论	(135)
5.3.2 公平理论	(137)
5.3.3 目标设置理论	(141)
5.4 综合激励与激励的技术方法	(143)
5.4.1 综合激励模式	(144)
5.4.2 有效激励系统的构建	(145)
5.4.3 激励员工的技术方法	(147)

第三篇 群体行为

第6章 群体行为基础	(159)
6.1 群体的基本概念	(160)
6.1.1 群体的含义	(160)
6.1.2 群体的分类	(163)
6.2 群体发展与群体行为模型	(165)
6.2.1 群体形成与发展的阶段模型	(165)
6.2.2 群体行为的系统模型	(166)
6.3 群体行为特性	(168)
6.3.1 群体外部环境条件	(169)
6.3.2 群体成员	(170)
6.3.3 群体结构	(171)
6.3.4 群体过程与群体任务	(181)
6.3.5 群体绩效	(182)
6.4 群体决策	(183)
6.4.1 群体决策的特点	(183)
6.4.2 群体决策的两种心理现象	(186)

6.4.3 群体决策的模型和技术	(187)
第7章 团队管理与建设	(198)
7.1 什么是工作团队	(199)
7.1.1 团队的含义与风行	(199)
7.1.2 团队与群体的区别	(201)
7.1.3 团队的类型	(202)
7.2 团队的发展	(203)
7.2.1 团队发展四阶段说	(203)
7.2.2 团队发展五阶段说	(204)
7.2.3 团队的评估	(207)
7.3 团队建设与团队精神	(209)
7.3.1 团队建设的概念	(209)
7.3.2 团队建设的途径	(209)
7.3.3 团队精神的培育	(210)
7.4 如何打造高效团队	(211)
7.4.1 高效团队的特征	(211)
7.4.2 高效团队的关键成分	(213)
7.4.3 高效团队的塑造与管理	(214)
第8章 组织中的沟通	(225)
8.1 沟通的内涵与过程	(226)
8.1.1 沟通的定义与功能	(226)
8.1.2 沟通的特性和意义	(227)
8.1.3 沟通的过程与要素	(229)
8.2 组织中的沟通	(231)
8.2.1 人际沟通的一般方式	(231)
8.2.2 组织沟通的基本方向	(234)
8.2.3 组织沟通网络	(236)
8.3 有效沟通管理	(238)
8.3.1 有效沟通的特征与障碍	(238)
8.3.2 影响沟通有效性的常见问题	(239)
8.3.3 促进有效沟通的举措	(241)
第9章 组织中的冲突	(248)
9.1 冲突概述	(250)
9.1.1 组织冲突概念	(250)
9.1.2 冲突的特性与影响	(252)
9.1.3 冲突的分类	(254)
9.2 冲突形成分析	(256)
9.2.1 冲突的分析模式	(256)

9.2.2 冲突的层次	(258)
9.2.3 冲突的根源	(258)
9.2.4 冲突的形成过程	(259)
9.3 冲突的管理	(261)
9.3.1 冲突管理的基本概念	(261)
9.3.2 冲突管理的基本策略	(263)
9.3.3 冲突管理的技术方法	(265)
9.4 谈判	(269)
9.4.1 谈判的基本概念	(270)
9.4.2 谈判类型	(271)
9.4.3 谈判的计划步骤	(273)
第10章 领导与权力	(279)
10.1 领导概述	(280)
10.1.1 领导的基本概念	(280)
10.1.2 领导与管理的联系与区别	(281)
10.1.3 领导的权力、权威与影响力	(283)
10.2 领导的经典理论	(286)
10.2.1 领导特质理论	(286)
10.2.2 领导行为理论	(287)
10.2.3 领导权变理论	(292)
10.3 领导的当代理论	(297)
10.3.1 领导—成员交换理论	(298)
10.3.2 交易型领导与变革型领导	(298)
10.3.3 领袖魅力领导理论	(299)
10.3.4 领导归因理论	(300)
10.3.5 领导理论新趋势和新角色	(302)
10.4 权力与政治	(304)
10.4.1 权力与依赖	(304)
10.4.2 权力的来源	(306)
10.4.3 权术:权力来源运用	(307)
10.4.4 组织政治与政治行为	(308)

第四篇 组织(系统)行为

第11章 组织结构与组织设计	(321)
11.1 组织与组织理论	(322)
11.1.1 组织的基本概念	(322)
11.1.2 组织的基本理论	(325)

11.2 组织结构	(326)
11.2.1 组织的概念与类型	(326)
11.2.2 组织的一般形式	(330)
11.3 组织设计	(336)
11.3.1 组织设计的影响因素	(336)
11.3.2 组织设计的程序与内容	(339)
11.3.3 组织设计选择与员工行为影响	(343)
第12章 组织文化	(352)
12.1 组织文化的内涵	(356)
12.1.1 组织的概念	(356)
12.1.2 组织的构成	(358)
12.1.3 组织的类型和影响因素	(362)
12.2 组织文化的作用	(365)
12.2.1 组织的功能	(365)
12.2.2 组织在组织中的作用	(365)
12.2.3 组织特征和对工作绩效的影响	(367)
12.3 组织的建设	(368)
12.3.1 组织的形成与创立	(368)
12.3.2 组织的维持	(371)
12.3.3 组织的变革	(374)
第13章 组织变革与组织发展	(383)
13.1 组织的概念与分类	(385)
13.1.1 组织的概念	(385)
13.1.2 组织分类	(387)
13.1.3 中国企业组织变革的一些特点	(388)
13.2 组织的动因和阻力	(389)
13.2.1 组织的动因	(389)
13.2.2 组织的阻力	(392)
13.2.3 变革阻力的化解	(395)
13.3 组织变革模式与组织发展	(398)
13.3.1 阶段性变革模式	(398)
13.3.2 行为研究变革模式	(399)
13.3.3 计划性变革模式	(400)
13.3.4 系统性变革模式	(401)
13.3.5 组织发展	(402)
附录 组织行为学测试参考答案	(412)
参考文献	(417)

第一篇 导论

第1章 组织行为学概述

学习目标

1. 正确定义组织行为学,阐述组织行为学内容与特点
2. 理解管理过程的职能与组织行为学的关系
3. 理解组织行为学与基本的管理角色和技能的联系
4. 充分认识学习组织行为学的目的和意义
5. 了解组织行为学的特点和研究方法

OB 情景

鼎盛管理咨询服务公司因何无法顺利运转

鼎盛管理咨询服务公司是其 CEO 张大山三年前独资创办的一家实战型管理咨询公司,经营范围涵盖了企业发展战略、组织机构设计与变革、业务流程再造、组织文化建设、质量管理、市场调研、企业内部诊断、新产品策划与上市推广、渠道规划与经销商管理、工业品营销模式设计、招聘培训、薪酬激励、绩效考核、业务流程设计等。公司成立3年来,客户涵盖机械、医药、服装、烟草、饮料、化工、电子、建筑、电力、轻工等诸多行业的企事业单位。现有员工40多人,其中过半人员拥有国际注册管理咨询师、工程师、经济师、会计师、管理咨询顾问等资质。

张大山原是一家跨国公司的高级经理,为了成为一名企业家,建立一个和谐关爱、不断发展的国内领先管理咨询公司,既承担更大责任又创造更多价值,他辞职创建了这家公司。公司运营三年来尚能盈利,但主要业务要靠他亲自去争取,来鼎盛咨询的客户大多数仍是冲着他个人来的。最令张大山感到烦恼和不满的是,公司一直存在难以解决的棘手问题,如一些高职人员争权夺利,业务人员互不买账,技术骨干离职率高,行动难以捉摸等。失望之际,他甚至想关掉这家公司。

上一周,当他出国考察回到公司后,发现出国前布置给负责公司日常运营的陈副总经理的主要任务都没有按计划执行,有些事项甚至尚未启动。当他找来这位高管质问时,陈副总经理却推诿责任,百般狡辩,张大山一气之下,当面对他说:“鼎盛公司庙小容不下你这个‘大神’,请另行高就吧。”

解雇了陈副总经理后,张大山在主抓公司业务的同时,直接接手公司日常运营管理。他把公司人员分成若干小组,各组自负盈亏,各组人员的奖金以小组利润为基础,每个人在承担一定常规责任的同时也必须抽出时间招徕新客户。他本以为公司就这么些人,管理起来并不难,只要给他们提供目标和成功机会,明确各自的责任和利益,人们便会富有成效地工作和感到满足。然而事与愿违,“新政”实施后,小组竞争加剧,各组争夺客