

281

cf 36-43  
ZSF

·MBA 核心课程教材系列·

# 组织行为学

郑晓明 主编



A0962408

经济科学出版社

---

责任编辑：齐伟娜  
责任校对：杨晓莹  
版式设计：周国强  
技术编辑：邱 天

## 组织行为学

郑晓明 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销  
社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036  
总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www.csp.com.cn](http://www.csp.com.cn)

电子邮件：[esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天宇星印刷厂印刷

德利装订厂装订

787×960 16 开 28.5 印张 500000 字

2002 年 2 月第一版 2002 年 2 月第一次印刷

印数：0001·3000 册

ISBN 7-5058-2870-3/F·2238 定价：45.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

孟子曰：权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心必甚。人的心理可不可以了解？人的行为能不能预测与调控？数千年前，我们的先哲就明确指出了其可行性。在企业实践中，管理的很多问题都是由于缺乏对人的心理与行为的了解而导致的，很多管理者缺乏对人的了解，不知如何去驾驭比自己更专业的下属，不知如何去管理自己不甚知晓的领域，从而导致管理者与下属的冲突与矛盾，以至影响士气，影响了组织绩效。

号称世界头牌职业经理人的杰克·韦尔奇之所以能在通用电气公司（GE）取得辉煌的职业成就，使 GE 公司达到持续近 20 年的高增长与高效益，其秘诀仍在于韦尔奇的用人之道：每天至少花 50% 的时间去观察人与琢磨人，他的“便笺式”的管理更折射出其对人性的透彻认识。然而，管理者怎样去识人、用人与留人呢？组织行为学恰恰是研究这一领域的学科。组织行为学是现代管理理论的重要组成部分，它是一门以心理学、社会学、文化人类学和政治学等学科为基础，以组织中的人的心理活动和行为反应模式为研究对象的学科，在西方各大学管理学院的 MBA 培养计划中它一直是一门十分重要的核心必修课程。

近些年来，由于教学的需要，更由于企业的需求，组织行为学的教材大量涌现，包括自编的、翻译的教材，达数十种，这些极大地丰富了组织行为学的教学与实际应用。10 年前，笔者曾写过一本《管理心理学简明教程》来系统介绍西方的组织行为学的理论与实践，2001 年又翻译出版了著名的组织行为学家斯蒂芬·P·罗宾斯的著作《组织行为学精要》。在写作与翻译过程中，我深深感到组织行为学的学习与研究的博大精深，无论是个体心理与行为的研究，还是团队沟通，领导与组织变革的探讨，都已经深入到企业组织的各个层面。如何把握时代的脉搏，写一本具有中国特色的组织行为学教材呢？这不是一件容易的事，作者还是尝试以自己在清华大学经管学院 MBA 的组织行为学的教学体系为框架，以自己的一些研究成果及在总裁班、各个企业所做的培训经验为内容，尤其是以来自中国企业第一线的调查案例为应用对象来写作此书。

因此,本书除了介绍组织行为学的一些基本理论与基础知识外,更加注重理论与实践的结合,注意结合中国企业的实际情况来分析、探讨组织行为学方面的热点与难点问题。全书共分4篇15章。第一篇绪论,包括组织行为学之窗、组织行为学理论模型两章,主要论述了组织行为的基本概念,组织行为学的产生与发展,以及组织行为学的基本理论模型与管理模型;第二篇个体行为,包括个体心理与管理、员工态度、员工激励及工作压力等四章,着重分析了个体的心理现象与规律,详述了增进组织承诺与员工满意度的方法与技巧,并对如何激励员工、如何减轻工作压力提出了相应的对策;第三篇群体行为,包括群体行为基础、团队管理、人际沟通、领导行为、管理决策、冲突与谈判等五章,概述了群体与工作团队的基本理论,探讨了消除人际沟通障碍的方法,介绍了领导的基本理论并对权变理论做了详述,同时还对权力与政治、冲突与谈判、管理决策等问题进行了深入分析;第四篇组织行为,包括组织设计与结构、组织文化与组织变革等三章,详述了组织设计与员工行为的关系,分析了组织文化的形成与建设的途径,介绍了组织变革与组织发展的模式与技术。

在本书的写作过程中,参考了大量的有关文献与著作,有些未能在文中一一注明,敬请原著作者原谅并表示十分的感谢。特别要说明的是,本书的完成得到很多人的支持与帮助:河北师范大学副教授刘秀英同志作为本书的副主编,帮助作者整理了大量资料,在此表示衷心的感谢;另外,几年来作者在清华经管学院MBA的组织行为学的课程教学中,所指导的研究生、MBA同学给予了智慧性的贡献,他们深入企业做第一手的调研与分析,提供了丰富的案例,这些案例使得本书更具中国特色,这些同学分别是:许向铭、郑晓玲、崔程久、李琳、陆克文、牟恒岩、孟昭辉、周伴学、冯舒、张忠平、卢海生、韦立峰、侯燕、周妍、梅报春、张信学、吴学农、蒋安娜、马兰德、陈晋东、杨宇桐、冯永梅、施训等40位,对他们的重要贡献,作者表示由衷的感谢!

书中的错误与不当之处,敬请读者批评指正!

**郑晓明**

于清华大学经济管理学院

2002年1月15日

# 目 录

## 第一篇 绪论

第一章 组织行为学之窗 .....	(3)
第一节 组织行为学研究的环境 .....	(3)
第二节 组织行为学的基本概念 .....	(7)
第三节 组织行为学的产生与发展 .....	(14)
本章小结 .....	(27)
【应用案例】三国里的组织行为学 .....	(27)
第二章 组织行为学理论模型 .....	(34)
第一节 基本理论模型——人性假设与管理 .....	(34)
第二节 组织行为的管理模型 .....	(40)
第三节 组织行为的研究方法 .....	(44)
本章小结 .....	(49)
【应用案例】人性的假设与激励机制的关系 ——北京压缩机厂的调研分析 .....	(50)

## 第二篇 个体行为

第三章 个体心理与管理 .....	(59)
第一节 个体的主要心理现象 .....	(59)
第二节 社会知觉与管理 .....	(70)
第三节 个性差异与管理 .....	(77)
本章小结 .....	(86)

【应用案例】“用人如器”与“用人如人” .....	(86)
<b>第四章 态度与行为</b> .....	(91)
第一节 工作态度 .....	(91)
第二节 员工满意度 .....	(95)
第二节 组织承诺 .....	(102)
第四节 改变态度的方法 .....	(105)
本章小结 .....	(108)
【应用案例】北京亚圣革皮裘皮制衣 有限公司员工满意度的研究 .....	(109)
<b>第五章 员工激励</b> .....	(122)
第一节 基本激励过程 .....	(122)
第二节 激励的内容型理论 .....	(124)
第三节 过程型激励理论 .....	(130)
第四节 常用的激励方法 .....	(134)
本章小结 .....	(137)
【应用案例一】IBM 以绩效为导向的激励制度 .....	(137)
【应用案例二】对 TLX 电信公司组织结构 和激励机制的探讨 .....	(142)
<b>第六章 工作压力与工作健康</b> .....	(154)
第一节 工作压力的本质 .....	(154)
第二节 工作压力的来源 .....	(155)
第三节 工作压力的影响 .....	(159)
第四节 工作压力的调适 .....	(161)
本章小结 .....	(164)
【应用案例】论女性管理者过度压力的产生及缓解 .....	(164)

## 第三篇 群体行为

<b>第七章 群体行为基础</b> .....	(177)
第一节 群体行为概念 .....	(177)
第二节 群体行为特征 .....	(181)

第二节 有限理性决策·····	(297)
第三节 群体决策·····	(300)
本章小结·····	(308)
【应用案例】强生公司投毒事件浅析·····	(309)

## 第十二章 冲突与谈判····· (312)

第一节 冲突概述·····	(312)
第二节 冲突管理·····	(316)
第三节 谈判·····	(321)
本章小结·····	(329)
【应用案例】小议诸葛亮的谈判策略·····	(330)

## 第四篇 组织行为

### 第十三章 组织设计与结构····· (333)

第一节 组织设计·····	(333)
第二节 组织结构类型·····	(339)
第三节 新型组织结构·····	(343)
第四节 组织结构与员工行为·····	(349)
本章小结·····	(351)
【应用案例】走专业化道路 三大板块并举 ——清华紫光集团专业化组织设计与变革·····	(351)

### 第十四章 组织文化····· (362)

第一节 组织文化概述·····	(362)
第二节 组织文化理论·····	(368)
第三节 组织文化的形成·····	(371)
第四节 组织文化的建设·····	(376)
本章小结·····	(383)
【应用案例一】鹤舞白沙 我心飞翔 ——长沙卷烟厂企业文化建设·····	(384)
【应用案例二】从西安杨森看构建企业文化·····	(395)

第三节 群体发展阶段·····	(187)
第四节 群体内聚力·····	(189)
本章小结·····	(193)
【应用案例】谈群体行为理论和知觉理论 在企业管理中的运用 ——对海尔集团管理的分析·····	(194)
<b>第八章 团队管理</b> ·····	<b>(200)</b>
第一节 团队管理概述·····	(201)
第二节 团队类型·····	(202)
第三节 高绩效团队·····	(204)
本章小结·····	(210)
【应用案例】华为公司是如何培养员工的献身精神的·····	(210)
<b>第九章 人际沟通</b> ·····	<b>(215)</b>
第一节 人际沟通的概念·····	(215)
第二节 沟通方式与沟通网络·····	(217)
第三节 沟通中的障碍·····	(224)
本章小结·····	(229)
【应用案例一】试论管理者的沟通风格的改善与诊断·····	(230)
【应用案例二】沟通与激励并举 创造良好绩效组织 ——谈 UNISYS 公司如何对待易流失群体·····	(235)
<b>第十章 领导行为</b> ·····	<b>(246)</b>
第一节 领导概述·····	(247)
第二节 领导理论·····	(253)
第三节 领导权变理论述评·····	(267)
第四节 权力与政治·····	(274)
本章小结·····	(281)
【应用案例一】论知识经济时代领导的新角色 ——知识经理·····	(282)
【应用案例二】组织中的政治行为及其影响·····	(286)
<b>第十一章 管理决策</b> ·····	<b>(294)</b>
第一节 决策概述·····	(295)



---

<b>第十五章 组织变革与组织发展</b> .....	(405)
第一节 组织变革的原因与动力 .....	(405)
第二节 组织变革的程序 .....	(407)
第三节 组织变革的理论模式 .....	(409)
第四节 组织变革的阻力与对策 .....	(412)
第五节 组织发展 .....	(418)
本章小结 .....	(428)
【应用案例一】 组织变革与组织文化 ——北京吉普汽车有限公司的文化与变革 .....	(429)
【应用案例二】 索尼公司的组织变革 .....	(438)
参考文献 .....	(443)

---

# 第一篇

## 绪 论

本篇第一章将系统地阐述组织行为学的基本概念和基本问题，并论述学习组织行为学的意义及其在当今时代所面临的挑战，简要介绍组织行为学发展的概况和研究现状。第二章重点介绍当今组织行为学的基本理论模型及管理模型。虽然这些模型中有关人性的一些理论及观点有失偏颇，但却可以启发我们从管理的实际出发，灵活运用不同的管理理论及模式，并从总体上考虑如何制定出以人为中心的管理制度和措施，以充分调动员工的积极性，提高工作效率。



# 组织行为学之窗

## 学习要点：

1. 组织行为学所要解决的主要问题；
2. 组织行为学所面临的挑战；
3. 组织行为学的产生和发展；
4. 组织行为学的基本概念、学科性质及基本问题；
5. 组织行为学与其相关学科的关系。

组织是技术和人性的有机结合，组织行为源自人心底深处的纷杂需求和各不相同的价值观，如何驾驭组织及组织中的人，关系到企业的兴衰成败。组织行为学是致力于人在组织内如何行动的研究与应用的科学。

## 第一节 组织行为学研究的环境

### 一、组织行为学需解决的问题

组织行为学重点解决以下问题：

#### （一）帮助管理者提高人际交往能力

管理者的工作是通过与其他人员，如上级、同级及下级的合作而进行的，良好的人际交往能力是管理者宝贵的、必需的技能。实践证明，管理者的人际交往能力对管理有效性有着重要影响。学习组织行为学，就是为了帮助现实的及潜在的管理者开发人际交往能力。本书将提供人际交往的概念、理论以及具体的人际交往能力的运用，如怎样做一个有效的倾听者，反馈的适当方式有哪些，如何授权，如何创建有效团队，如何成为一名良好的沟通者，如何创建一支行之有效的工作队伍等。

## （二）帮助管理者解释、预测和控制组织中人的行为

管理就是通过解释、预测和控制人的行为，以实现组织目标。

作为管理者，经常对组织中出现的现象作出合理的解释是必要的。例如，一个很有价值的员工辞职了，我们毫无疑问地想知道原因，目的是防止类似事件的发生。

预测是对未来事件而言的。如果希望在将来出现某种结果，就需要从现在开始采取什么样的行动。例如，一家企业的管理者试图评价员工对采用新技术的反应，即是一种预测行为。在掌握组织行为学知识的基础上，管理者就可预测哪种措施引起员工的抵触行为最小，进而做出决策。

组织行为学最后也是最重要的目标，就是如何运用组织行为学的知识去控制行为。例如，一位管理者通过何种方式才能使员工为其工作付出更多的努力，这就是一个控制问题。组织行为学可以通过控制员工行为引导其实现组织目标。

## （三）为管理者改变员工的行为和态度提供帮助

组织行为学是系统地研究人在组织中的行为和态度的。具体地说，就是寻求系统研究的方法，在大量系统化设计的调查研究基础上，运用科学的证据，以合理、严谨的态度去测量和解释组织中人的行为，为管理者提供一整套可操作的工具。例如，满意度是一种态度，组织行为与员工满意度相关，员工的满意度与生产率相关。如何改变员工的态度、如何提高员工的满意度，组织行为学将为此提供帮助。

## （四）帮助管理者实现组织变革

管理者必须关注组织变革。过去的做法是每 10 年引进一两次主要的变革项目就可以了。现在则不同，变革已成为管理者的经常性活动。以前的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的、短期的变革，而今天的情形正好相反，是长期的不断变革伴随着短期的稳定。管理者和员工今天所面临的世界是一个永久性的“临时性”。员工所从事的实际工作处在永久的变化中，员工需要不断地更新自己的知识和技能，以满足新的工作要求。工作群体也变得越来越处于变迁状态。过去，员工被分配到一个特定的群体，这种分配几乎是永久性的。员工们日复一日地与一群同样的人共事，安全感很强，现在不同了，稳定群体被临时群体取代了。团队包括来自不同部门的成员，并且成员总在变化。此外，组织本身也处于不断变化的状态，组织不断地重组他们的部门，卖掉经营不善的业务，缩短作业流程，用临

时工取代长期工等。

因此，今天的管理者和员工都必须学会应付这些临时性，必须学会在充满灵活性、自发性和不可预测性的环境中生活。组织行为学的研究能够为我们在这些方面提供重要的真知灼见，帮助管理者理解不断变革中的工作环境，懂得如何克服变革的阻力，如何更好地创造一种组织文化，在变革中求得繁荣。

### （五）适应全球化

当今的管理不再受国家边界的限制。如美国的埃克森公司，其收入的75%来自美国以外的国家和地区；丰田在肯塔基生产汽车；福特为了帮助马自达管理生产过程，将其总经理从底特律派到了日本。以上事例说明，经济的迅猛发展已将世界变成了地球村。经济全球化给管理者带来两个方面的问题：第一，你越来越发现你可能要承担国外的工作任务，在那里，你会管理一群新的员工，他们在需要、愿望和态度等方面与你在国内管理的员工完全不同。第二，即使是在本国，你也会发现你的客户、平级和下级是在不同时代中出生和成长起来的人，能够激励你的因素不一定对他们有效。你的沟通方式可能是直截了当的、开放式的，而他们可能会觉得这种方式不舒服，甚至是一种威胁。为了有效地和这些人共同工作，管理者需要了解他们的文化背景，这些文化背景是如何塑造他们的，如何使自己的管理方式适应他们，组织行为学将在这些方面为你提供帮助。

## 二、组织行为学面临的挑战

### （一）全面质量管理的出现

全面质量管理是通过不断改善组织流程来持续获得顾客满意的。它要求员工重新思考他们所从事的工作，更多地参与工作决策，密切关注顾客。这里的顾客不仅包括购买企业产品和服务的外部消费者，同时还包括与企业有内部联系和为他人提供服务的内部消费者。全面质量管理就是永不满足，“非常好”是不够的，质量的提高是永无止境的。

全面质量管理还要求运用统计方法计量企业运行过程中出现的每一个重要的绩效变化，这些绩效变化经常被用来与标准和最低线进行比较，以找出问题，并追查问题的根源，进行根除。全面质量管理同时要求不断提高在岗人员的技术。这种要求如何广泛运用于团队，如何授予企业有关人员权利以找出并解决问题，组织行为学应该能够回答这些新问题。

## （二）实施企业再造工程

我们正处在迅速而激烈的变革时代，人们必须从企业再造的角度来考虑改善质量和生产率。它要求管理者重新思考这样一个问题：如果是重新开始的话，工作应该如何做？组织结构应该如何设计？为了说明再造工程的概念，我们来考察一下滑轮冰鞋制造商的例子。典型的滑轮冰鞋是把有鞋带的皮帮固定在一块钢板上，钢板上四个木制的轮子。如果我们的制造商能采纳一种不断革新改善的思路，他就会通过改进产品来寻求不断的增值。例如，他可能会考虑在皮帮的上部增加挂钩，以提高系带的速度；或者改变所用皮革的质量，提高舒适度；或者采用滚珠轴承，使轮子更平滑。现在我们都熟悉那样一种冰鞋，它代表了滑轮冰鞋改革的方向，其目的是生产一种滑冰工具，提高滑冰速度、灵活性及可控性。滚珠片通过一种完全不同的鞋样实现了这一目标。这种鞋的上部用处理过的塑料制成，鞋带用容易操作的夹子代替，4个轮子，原来做成2个一对，现在用4个或6个排成一线的塑料轮子取代，这使滑冰更流行。实施再造工程后的产品，看起来不像传统的滑轮冰鞋，但却在全世界受到广泛欢迎。一线冰鞋是滑轮冰鞋业的一场革命。实施企业再造工程离不开员工的参与，如何使员工不仅成为执行变革的重要力量，而且越来越主动地参与变革计划的制定过程，是组织行为学面临的又一挑战。

## （三）劳动力来源的多元化

劳动力多元化是指组织在性别、民族、国籍方面的构成正在变得越来越多样化。不同的人和组织中或多或少地会被同化，但是，员工并不会将自己的文化价值观和生活方式完全抛在一边。所以企业所面临的挑战就是，管理者要使自己通过尊重员工各种不同的生活方式、家庭需要以及工作方式，去不断地适应各种不同的群体。以前组织中的这种差异只是劳动力中很小的一部分，通常都被忽略了。现在不同了，如美国劳动力中45%是女性，少数民族和移民则占到了22%。以惠普公司为例，它的雇员中少数民族为19%，女性为40%。数码设备公司在波士顿市有一个分厂，工厂的350名员工来自44个国家，说19种语言。当公司管理层发布文件时，必须同时使用英语、汉语、法语、西班牙语、拉丁语、葡萄牙语、越南语和海地语等不同语言。在中国，随着交通事业的发展，空间距离被迅速缩短，许多企业的员工都分别来自国内的不同省市，甚至不同的国家。这就要求管理者改变他们原来的经营哲学，承认差异，并以能够保证员工稳定和提高生产率的方式对差异作出反应，同时，不能带有任何歧

视。

如果对多元化的劳动力管理得当,就能够提高企业的创造性和革新精神,通过鼓励不同的观点来改善决策质量。如果管理不当,就会造成较为频繁的人员调整、沟通困难和更多的人际冲突。组织行为学应在为如何管理多元化员工方面提供更多的理论帮助。

## 第二节 组织行为学的基本概念

### 一、行为

#### (一) 行为的产生与行为本质

##### 1. 刺激—反应说。

“行为”一词,在我们日常生活中几乎随处可见,因为我们每个人都是行为者,每天都必须有所行为。我们这里所说的行为仅是指人的行为,而不是广义的一切动物的行为。人的行为是人的器官和肌体在客观事物刺激下所发生的反应形式,例如,走路、工作、打球、游泳,等等。

20世纪二三十年代,在美国风行一种行为主义的心理学理论,创始人是华生(J.B. Watson 1878~1958)。行为主义的基本原则是“刺激+反应”的公式,用符号表示即为“S+R”。行为主义者认为,这一公式是从生物界到人类社会都适用的普遍原则,行为主义就是从刺激(自然的或社会的)来推测反应;或者以反应来推测刺激。根据这个理论,在管理措施上,激励手段的应用,其实质是刺激,通过刺激诱发人的行为。由此,企业管理者的任务就是去选择一套适当的刺激,即激励手段,以引起员工相应的标准反应和定型的活动。

##### 2. 行为的本质。

(1) 巴甫洛夫的经典条件反射实验。20世纪初,巴甫洛夫创立了条件反射理论,认为设置一定的刺激条件,可以引起生物体一定的反应。他的众所周知的试验是在狗前面放一块肉,引起狗增加唾液分泌,之后在放置肉之前加上铃声,试了若干次以后,一听铃声,狗的唾液也会增加。这里,铃声就成了条件,这一反应过程通常称为S—R(刺激—反应)联结。S—R联结,有的出于本能,称为反射(reflex);有的出于习得,称为习惯。

行为主义心理学派把俄国的巴甫洛夫学说称为经典条件反射学习论



(Classical Conditioning learning theory), 认为行为的产生是条件反射的结果。

(2) 斯金纳的操作性条件反射实验。在经典条件反射之后, 美国心理学家提出了操作性条件反射的理论, 认为人类的许多行为是具有操作性、工具性的性质: 行为的产生是不断强化的结果。人由于某种需要而引起探索或“自发的”活动, 在探索的过程中, 偶发的一种反应成为达到目的的一种工具, 因此他就学习利用这种反应去操纵环境, 达到目的, 满足需要。

著名的美国心理学家斯金纳做过这样的实验: 训练关在笼子里的饥饿的老鼠去按动一个横杆, 每当它按动横杆时, 就给它食物吃, 这样就强化了饿鼠按横杆的操作行为。经多次重复后, 就形成了饿鼠按横杆取得食物的条件反射。根据这项实验, 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, 饿鼠必然多次去按动横杆以期得到食物。按动横杆成了它得到食物的工具。也就是说在按动横杆和获得食物之间建立了“暂时联系”。在此, 按动横杆的动作是条件反应, 食物出现和吃食对按动横杆的动作起了强化作用, 横杆就是条件刺激。这种条件反射称做工具性条件反射, 也叫做操作性条件反射。

(3) 勒温的行为公式。著名法国心理学家勒温认为, 行为是人及环境相互作用的结果, 或者说, 行为是人以及环境的函数。用函数式表示为:

$$B=f(P, E)$$

公式中, B表示行为; P表示人; E表示环境。

这个函数式表明: 人的行为取决于人的需要、动机及所处环境的综合因素。人在同一环境中, 行为所以不同, 是由于人的需要与动机存在差异; 但在需要与动机相同的情况下, 由于环境的不同, 行为也会不同。因此, 研究行为规律的关键是要研究和掌握变量P和变量E之间的关系。也就是说, 人的动机和行为的产生, 不仅取决于当时的需要, 而且与社会环境及对环境的认识都直接相关。

## (二) 行为与心理的关系

### 1. 刺激—机体—反应说。

新行为主义是在老行为主义的公式“刺激—反应”中加上了一个中间环节, 用符号表示就是:  $S \rightarrow O \rightarrow R$ 。其中的S为刺激, R为反应, 而O是