

新世纪高校工商管理专业系列教材

组织行为学教程

ZUZHI XINGWEIXUE JIAOCHENG

王 蕾 主编



上海财经大学出版社

新世纪 高校工商管理专业系列教材

组织行为学教程

王 蔷 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学教程/王蔷主编. —上海:上海财经大学出版社,2001.6
新世纪高校工商管理专业系列教材

ISBN 7-81049-590-9/F·502

I. 组… II. 王… III. 组织行为学-高等学校-教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 038928 号

ZUZHIXINGWEIXUE JIAOCHENG

组 织 行 为 学 教 程

王 蔷 主 编

责任编辑 麻俊生 封面设计 周卫民 王 伟

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海崇明县晨光印刷厂印刷装订

2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 14.125 印张 406 千字

印数:0 001—4 000 定价:25.00 元

前 言

组织行为学是一门以组织中人的心理活动和行为规律作为研究对象的应用性企业管理理论学科。随着中国企业的改革和发展,企业中人的因素正受到越来越多的关注。企业的发展最终取决于人,这已成为中国企业管理界的共识。然而,在实践中,对人的研究和对人力的有效安排既缺乏一定的理论指导,也缺乏科学适当的安置。本书的写作既是教学上的需要,也是实践中的要求。因此,本书的宗旨力求达到两者的结合:既有相当的理论性,又有一定的操作性。基于这些考虑,本书有以下几个特点:

第一,体系完整、覆盖面广。组织行为学是一门综合性很强的学科,它集心理学、社会心理学、管理学、自然科学、行为科学、社会科学等于一体,本书力求全面地反映出这些学科在研究行为科学方面的成就。

第二,内容新颖、资料翔实。本书在内容的选择上和写作的方式上,着重反映本学科最新的研究成果,特别是国外在组织行为学方面的权威研究,充分体现著作的新颖性和经典性。

第三,实践性、应用性和可操作性。作为一门应用性的学科,我们力求突出对组织行为学各种应用方法的介绍和如何有效、灵活应用的技巧上。为帮助读者更好地理解本书的理论,较之其他同类著作,我们增加了案例(“商务实战篇”);同时为了增加实用性,我们在每章安排了若干“自我评估”。

本书的内容主体共有十七章,分别由五个部分组成:第一部分由第

一章组成,主要论述管理所面临的挑战。第二部分由第二章、第三章、第四章、第五章、第六章和第七章构成,主要描述组织中的个人行为。第三部分由第八章、第九章、第十章组成,主要反映群体和组织的设计。第四部分由第十一章、第十二章、第十三章和第十四章构成,主要介绍组织过程。第五部分由第十五章和第十六章组成,主要是论述雇员和组织发展。

本书主要以从事组织行为研究的教学人员和企业咨询人员为对象,可用作大学本科、研究生和 MBA 的教学用书,也可作为企业管理人员培训用书和参考用书。

本书由上海财经大学从事组织行为学、管理学、市场营销等学科教学、研究的老师共同编写,王蔷设计整体写作框架。具体写作分工如下:张海东(第一、二、三章)、叶巍玲(第四、五、六章)、李建伟(第七、八、九章)、宣芳芳(第十章)、张贝(第十一章)、梁丽(第十三章)、王蔷(第十二、十三、十四、十五、十六章)。最后由王蔷负责统稿和对有些章节增加补充内容。

本书在编写过程中,得到了上海财经大学博士生导师杨公朴教授、颜光华教授、夏大慰教授的热心指教,上海财经大学国际工商管理学院院长晁纲令教授、王玉教授、陈信康教授对本书的编写出版给予了许多指导和帮助。本书还得到上海国家会计学院的李扣庆教授和上海财经大学国际工商管理学院的唐家乾老师的亲切关怀;上海财经大学出版社的麻俊生编辑,为本书的顺利出版做了大量具体的工作,在此一并表示真诚的谢意。

在写作过程中,编著者参阅和直接引用了国内外一些学者的研究成果(参考文献附后),在此向他们表示真诚的感谢和敬意。当然对文中的错误或不当之处,文责自负,敬请各位专家和读者予以指正,以便在今后的修订中加以改正。

王 蔷
2001.2.22

目 录

1	前 言
1	第一章 管理和组织行为
3	第一节 工作的性质
6	第二节 工作的改变:面对新千年
12	第三节 管理的性质
18	第四节 一个管理与组织行为的模型
22	本章小结
22	讨论题
23	第二章 个体与文化差异
24	第一节 员工绩效中的个体与文化因素
29	第二节 个性与工作行为
34	第三节 个性与组织:根本上矛盾吗
36	第四节 人的价值与伦理
40	第五节 文化差别

45	本章小结
46	讨论题
47	第三章 对工作的认知和态度
48	第一节 认知过程
57	第二节 准确社会认知的障碍
61	第三节 归因性:解释行为的原因
64	第四节 态度和行为
67	第五节 与工作有关的态度
71	本章小结
73	讨论题
74	第四章 学习和强化
75	第一节 基本学习模型
83	第二节 强化和行为变化
89	第三节 组织内的行为校正
93	第四节 行为自律
96	本章小结
97	讨论题

98	第五章 雇员的激励:基本概念
99	第一节 基本激励过程
101	第二节 关于激励的早期理论
108	第三节 工作激励的理论方法
126	本章小结
127	讨论题
128	第六章 激励和绩效
129	第一节 生产率高低的原因
131	第二节 公平理论
137	第三节 目标制定理论
142	第四节 期望/效价理论
149	第五节 激励的实践:成功的关键
150	第六节 激励和工作行为的结果
154	本章小结
155	讨论题
156	第七章 绩效评价与报酬
158	第一节 绩效评价系统
162	第二节 绩效评价技术
175	第三节 组织的报酬系统

181	第四节 个体与集体激励计划
190	本章小结
191	讨论题
193	第八章 群体与群体间关系
194	第一节 工作群体:基本的考虑
198	第二节 工作群体结构
213	第三节 管理高效群体
218	第四节 群体间行为及其绩效
226	本章小结
227	讨论题
228	第九章 工作设计与生产力
229	第一节 工作再设计的早期方法
233	第二节 工作再设计的进行
243	第三节 工作再设计的技术方法
249	第四节 工作再设计的工作时间表方法
253	第五节 工作再设计的社会技术系统方法
255	第六节 工作再设计:问题与前景
257	本章小结
258	讨论题

260	第十章 组织的设计与有效性
261	第一节 组织:最基本的思考
265	第二节 组织的有效性
269	第三节 组织设计:官僚模型
272	第四节 组织结构的维度
282	第五节 跨组织设计
283	本章小结
284	讨论题
285	第十一章 领导与群体绩效
287	第一节 领导的性质
291	第二节 领导者的特性和行为
294	第三节 领导权变理论
300	第四节 领导目标—路径理论
304	第五节 垂直二重连接模型领导理论
306	第六节 变革型领导理论
308	第七节 领导和公司文化
309	第八节 实践中的领导:成功的关键
313	本章小结
314	讨论题

316	第十二章 沟 通
317	第一节 人际沟通
324	第二节 组织沟通
333	第三节 提高沟通的有效性
339	本章小结
340	讨论题
341	第十三章 权力与组织中的权术
343	第一节 人际关系中的权力
344	第二节 权力的类型
351	第三节 权力的用途
356	第四节 组织中的权术行为
360	第五节 群体间关系的权术策略
366	本章小结
367	讨论题
368	第十四章 冲突与谈判
369	第一节 组织中的冲突:基本概念
373	第二节 冲突过程
378	第三节 解决冲突的策略
383	第四节 谈判行为

388	本章小结
389	讨论题
390	第十五章 职业生涯与职工的发展
391	第一节 雇佣关系
394	第二节 组织进入
399	第三节 归化与雇员适应性
403	第四节 个人职业生涯
409	第五节 指 导
411	本章小结
412	讨论题
414	第十六章 组织变革与发展
415	第一节 组织变革的挑战
420	第二节 组织有计划的变革
427	第三节 组织发展
435	本章小结
436	讨论题
437	参考文献

第一章 管理和组织行为

【章首案例】

企业的效益和员工的福利总是矛盾的吗？位于伊利诺斯的一家中型制造业公司菲尔浦劳(Fel-Pro)的管理人员和工人们并不这么看。该公司成立于1918年，专门生产机车垫圈，现在雇用1900名员工。尽管公司的生产线多年来几乎没有改变，公司对待员工的哲学却改变非常大。正如一个工人最近所说的：“没有人想工作，但是如果你不得不工作，这儿好极了。”另一个工人说：“没有人愿意离开这儿，都想尽可能长地呆在这儿。”一位高级经理补充说：“我们要找到我想要的人从来没有问题。”

在这样一个员工的不满情绪不断在增加的年代，菲尔浦劳究竟做了什么得到员工这么高的认同？“很简单，”一位高级经理说，“我们尽最大努力为员工做他们力所不能及或能做却非常不方便甚至代价高昂的事儿。”事实上，菲尔浦劳为员工提供一系列的服务，包括公司内的托儿所、员工子女的夏令营和暑期工作、为所有员工和他们的孩子提供的免费讲课、为家有老人的员工提供的咨询和帮助，以及一个占地250英亩的娱乐和健身中心。公司甚至为学习成绩落后的员工子女支付家庭教师补习费用，直到他赶上其他同学。

菲尔浦劳所做的一切赢得了员工高度的忠诚,公司的出勤率和辞职率远远低于行业平均水平,超过三分之一的员工已经在公司工作十年以上了。公司的效益也高于同行业的竞争者。一个老员工这样概括说,“大家喜欢在这儿工作,这儿有一种手足之情。”

菲尔浦劳的例子引出了今天的管理人员所面对的一个重要现实问题:企业如何在保持员工的认同和满意的同时达到效益目标?在菲尔浦劳,这一目标的实现源自企业的管理哲学,即对所有员工高标准的工作要求和对员工福利的高度关注。菲尔浦劳所做的一切充分适应了今天在全球的工作领域正在发生的一系列变迁。今天的管理人员正在经历着技术、市场、竞争、劳动人口统计、雇员期望和伦理标准的变迁,而所有这一切的中心就是如何更加有效地管理员工。为达到企业目标,每位管理人员必须知道怎样发现和留住适应今天需要的人才,同时为明天的变化做准备。因此,管理人员应当不断地问自己下列问题:

1. 怎样迎接全球竞争?
2. 怎样更好地利用人力资源?
3. 怎样为所有员工创造一个更满意的工作环境?
4. 怎样提高产品的质量?
5. 怎样改进工作中的沟通和决策过程?
6. 怎样评估和奖励工作业绩?
7. 怎样培养明天的领导者?

上述问题都与有效管理有关,也就是管理人员应当怎样提高组织和员工的工作绩效?对这些问题的回答源自企业的经营管理哲学。有效的管理需要财务管理、营销调研和消费者行为、会计和控制实践,以及制造和生产技术等知识和量化分析方法。此外,有效的管理还要求“人力技能”,也就是一个优秀的管理人员必须知道如何调动员工的积极性、如何发挥领导才能、如何恰当及时地决策、如何与他人沟通、如何组织工作、如何处理组织内的权力问题,以及如何把组织和员工当作一个整体来发展。这些问题构成了本书的主题。我们将考察行为科学的原则,帮助管理人员提高他们的本领和能力,以改进组织运行绩效和管理效果。

第一节 工作的性质

在开始分析之前,我们先简短地考察一下工作和管理的含义,我们还将讨论人类进入 21 世纪后工作和管理面临的挑战,最后,我们将分析一个贯穿全书的组织行为模型。

一、工作的含义

什么是工作,人们怎么看待自己的工作? 这些问题的答案可以从许多途径获得。几年前,芝加哥作家塔克尔(Studs Terkel)做了一项“人们如何看待自己的工作”的调查,发现人们对工作有不同的感受:

紧张的体力劳动……举起来,放下去,举起来,放下去……你没法为自己骄傲。当一个家伙指着你造的房子,你记得自己垒了多少木材,你感到了骄傲。

——建筑工人

做了接待员后,我改变了原来对这个活的想法,它不只是让我坐在桌子旁接电话,它应该很重要。我感觉很好。可那次出版业的晚会改变了这一切。我们谈得正起劲时,他们问我是干什么的,我告诉他们以后,他们转身去找胸前别着名片的人了。我被拒绝不是因为我说了什么,也不是因为我说话的方式,而是因为我的工作。

——接待员

有人问我干什么,我说我为这个城市开垃圾车……我不认为这有什么羞耻。我每天工作八小时,挣一份不错的薪水。我觉得自己有用……我妻子高兴,这很重要。她没有看不起我,这可比被那些白领工人瞧不起要紧。

——清洁车驾驶员

我是人,就和其他人一样会犯错误。你想要一个机器人,那去造机

器吧。你想要人,那就是我这样的。

——警察

我是会计。许多人以为会计就是黑着眼圈,卷着袖子,坐在一摞账簿中间加加减减,当然还戴着眼镜。可我觉得一个注册会计师应该有社会地位,受人尊重。可对这我并不在乎,我认为最重要的是你是不是喜欢这份工作。

——会计

老板的秘书走了,于是她被提升了,他们让这个老记录员做老板的助理秘书。哦,她可算辉煌了,可没有加薪,什么也没有,她每天做两份工作,从早忙到晚,她就快要崩溃了。她要求老板给她加薪,却被拒绝了。这就是她如此忠诚、顺从的回报。

——流水线职员

类似的例子,还有更多,表明了员工如何看待他们所做的工作。显然,一些工作比其他的更有意义,一些员工也比其他人更满意。在任何情况下,人们总是对自己所做的工作和一起工作的人怀有强烈的感情。工作在今天有许多含义,我们经常把工作看成是支付报酬的劳动——用金钱交换服务。这个定义在技术上可能足够了,但它无法恰当地描述为什么工作是必要的。工作可以更有意义地被定义为一种能为他人创造某种价值的活动。这一定义扩大了工作的内涵,强调了劳资关系中包含的社会意义,它清楚地表明了工作的目的,它是创造性的。当然,这并不是说工作必须是有趣的、有回报的或是令人满意的。恰恰相反,我们知道许多工作单调、重复,而且压力又大。但即便如此,工作仍然对社会有益。因此,管理面临的挑战之一就是设法将社会必需却不怎么讨人喜欢的工作变得更加令人满意和有回报,同时仍然对组织的生产率和效益有所贡献。

二、工作的功能

我们知道,从组织的角度,工作的重要性在于没有工作就没有产品和服务可提供。但对于个人来说,工作为什么重要?工作有哪些功能?

第一,工作有非常明显的经济功能。作为对劳动的交换,个人得到必需的收入来维持自己和家庭的生活。当然人们不仅仅是为了获得经济收入而工作。

第二,工作也有若干社会功能。工作提供了结交新朋友、发展人与人之间友谊的机会,许多人与工友呆在一起的时间要多于他们与家人共享的时间。

第三,工作也是社会地位的来源。如果以对社会的重要性为依据,人的职业就成为判断他在社会中是否被认可的标准。这里格外要注意的是,我们在从事的工作中拥有的地位往往超出了组织本身的范围,如一位公司总裁或大学校长因为他的工作职务而在社会上拥有很高的社会地位。因此,我们所做的工作构成了一种社会差别的来源。

第四,工作也是自我认识、自尊和自我实现的重要手段。正如富劳德(Freud)很早以前指出的,工作在将个人更加紧密地与现实联系上要比其他生活技能重要得多;在工作中,他更完全地与现实和社会结合。工作至少在两方面帮助实现人的自尊:首先,它给个人以向他们自身和社会展示他们的能力和娴熟技巧的机会,从而使个体认识到自己的能力;其次,个人在工作中为他人创造某种价值,创造出了有用的东西。否则,个人觉得自己没有什么可贡献社会的,对社会也没有什么价值。

所以,我们清楚地看到工作对个人所具有的作用:它提供一定意义上的经济支持、社会交换、社会地位、自尊和自我认识。没有这一切,人会觉得自己没有力量、平庸,生活也就没有意义。如果工作具有一定的挑战性,人们会在工作中发现日复一日的生活中有意义的东西。当员工觉得工作没有什么挑战性,没有全力以赴工作的动力时,对工作的不全力投入会影响企业的效益和组织的有效性。这一显然的事实引起了管理人员对企业效益下降和工作价值的重视。事实上,许多管理人员已开始试图从行为科学中寻找答案,帮助人们解决工作中的问题。