

组织行为 与组织管理

王国元 著



中国统计出版社
China Statistics Press

组织行为与组织管理

王国元 著



中国统计出版社
China Statistics Press

(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

组织行为与组织管理/王国元著 .

- 北京:中国统计出版社, 2001.5

ISBN 7-5037-3485-X

I . 组…

II . 王…

III . ①组织行为学 - 研究 ②组织管理学 - 研究

IV . C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 23621 号

责任编辑/徐 颖

出版发行/中国统计出版社

通信地址/北京市三里河月坛南街 75 号 邮政编码/100826

办公地址/北京市丰台区西三环南路甲 6 号

电 话/(010)63459084、63266600 - 22500(发行部)

印 刷/北京顺义振华印刷厂印刷

经 销/新华书店

开 本/850×1168mm 1/32

字 数/300 千字

印 张/10.5

印 数/1 - 2000 册

版 别/2001 年 5 月第 1 版

版 次/2001 年 5 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-5037-3485-X/C·1860

定 价/28.00 元



中国统计版图书, 版权所有, 侵权必究。

中国统计版图书, 如有印装错误, 本社发行部负责调换。

目 录

导论 以人为本的管理科学	(1)
第一节 组织、组织行为、组织行为学	(2)
第二节 组织行为学的发展历史与发展趋势	(10)
第三节 组织行为学的体系、方法、意义	(19)

上篇 个体行为与管理

第一章 个体心理与个体行为	(33)
第一节 知觉与行为	(33)
第二节 个性倾向性与行为	(43)
第三节 个性心理特征与行为	(52)
第二章 学习、强化与个体行为	(71)
第一节 组织中的学习	(71)
第二节 组织成员行为的强化	(82)
第三章 工作压力与个体行为	(97)
第一节 压力与压力的来源	(97)
第二节 压力的后果	(104)
第三节 正确处理工作压力	(108)
第四章 激励与个体行为	(116)
第一节 激励与激励理论分类	(116)
第二节 内容——给予型激励理论	(122)
第三节 过程——比较型激励理论	(132)
第四节 结果——反馈型激励理论	(140)

中篇 群体行为与管理

第五章 群体与群体凝聚力	(151)
--------------------	---------

第一节	群体及其类型与阶段	(151)
第二节	群体凝聚力及其作用	(159)
第三节	非正式群体及其管理	(168)
第六章	群体中的从众与冲突	(175)
第一节	群体中的从众行为	(175)
第二节	群体中的冲突	(182)
第七章	群体的沟通	(191)
第一节	人际沟通及其特点	(192)
第二节	沟通类型与网络	(196)
第三节	沟通绩效	(203)
第八章	群体的领导与决策	(209)
第一节	领导及其影响力	(210)
第二节	领导心理与行为	(216)
第三节	领导与决策	(230)

下篇 组织行为与管理

第九章	组织结构设计与工作设计	(249)
第一节	组织结构设计	(249)
第二节	组织工作设计	(261)
第十章	组织中的绩效评估	(270)
第一节	绩效评估的目的与原则	(271)
第二节	绩效评估的程序与方法	(277)
第三节	绩效评估的误差与纠正	(280)
第十一章	组织文化	(288)
第一节	组织文化及其作用	(288)
第二节	组织文化的形成与传递	(300)
第十二章	组织变革与组织发展	(311)
第一节	组织变革	(311)
第二节	组织发展	(319)
尾声	走向管理理论与实践的制高点	(327)
参考书目		(328)

导论

以人为本的管理科学

组织是一种极为常见的社会现象，举凡企业、机关、医院、学校、政党、军队、研究所、社会团体等等都是组织，所以我们无论做什么事都要与某种组织打交道。组织也是人类一种基本的生存方式，无论经商、从政、研究、求学、就医、作工、务农等等都只有在一定的组织中才可能进行，所以我们每个人也总是作为一定组织的成员度过自己一生的。从组织内部考虑，由于组织的存在，会给我们带来的带来两方面的问题：一方面是组织对组织成员的影响，如组织的性质、目标、结构、规范等等会影响我们的思想感情、价值观念、行为方式、工作效率等等；另一方面是组织成员对组织的影响，如我们的工作态度、能力、性格、人际关系等等会影响组织能否正常运作、能否实现目标、能否提高效率等等。现代社会是一个高度组织化的社会，在现代社会中生活的每个人，特别是在一定组织中担当一定管理职责的人，都应当认识和研究这些问题及其背后的规律，从而提高我们应对现代社会的自觉性，把握生活的主动权。组织行为学就是这样一门专门研究组织条件下人类心理与行为规律的科学。

第一节 组织、组织行为、组织行为学

一、组织与组织的要素

究竟什么是组织？这似乎是个不言自明的问题。因为每个人都会正确地列举出各种各样的组织，如企业是经济组织、政党是政治组织、学校是文化组织、军队是军事组织等等。但要给组织一个科学而严谨的定义却并不是一件简单的事。因为不同的组织在类型、结构、规模、目标、运作方式等方面的差别何止霄壤，人们确实很难一下子说清哪些才是任何组织都必不可少的属性。那么就让我们从各种组织的比较中来分析一下，究竟什么才是构成组织的必要要素，这或许有助于我们认识组织的本质特征。

组织必须占有一定的建筑物吗？似乎是，如企业有车间，医院有诊室，机关有办公楼等等，我们也确实可以凭借整齐的厂房、宽大的厨窗来区别工厂、商店这样的组织。但谁能说离开营房而正在战场上作战的军队不是组织呢？可见建筑物不是组织的必要要素。

组织必须使用一定的设备吗？似乎是，如工厂有机床，军队有武器，医院有器械等等，我们也确实可以凭借收割机、采掘机来区别农场、矿山这样的组织，但谁能说不使用一定设备的政党不是组织呢？可见设备也不是组织的必要要素。

组织必须统一着装吗？似乎是，如军人穿军装，学生穿校服，医生穿白衣等等，我们也确实可以凭借警服、球衣来区别警察、球队这样的组织。但谁能说没有要求员工统一着装的公司不是组织呢？可见服装还不是组织的必要要素。

组织必须赢利吗？似乎是，如工厂要赢利，商店要赢利，公司要赢利等等，我们也确实可以凭借赢利的方式来区分工厂、银行这样的组织。但谁能说不赢利的红十字会不是组织呢？可见赢利仍然不是组织的必要要素。

那么什么才是组织的必要要素呢？

● 一定数量的人。组织最明显的构成要素就是人，而且是一定数量的人。没有人或只有一个人，我们都不会认为它是一个组织。建筑物是人工作的场所，设备是人工作的工具，服装是人工作时的标志或保护手段，赢利是人工作的成果，它们都是为了人的、从属人的。它们对某些组织是必要的，但对另一些组织则是可有可无的。而“人”，一定数量的人，则是任何组织都必须有的，是构成组织的“原子”。

● 一定的目标。任何组织之所以会存在，之所以能够将许多具有个人意志的人聚集到一起，就是因为组织有一个所有组织成员都希望达到，而以他们个人的力量又无法达到的目标。进而，根据组织目标的性质，我们可以判定某个组织的性质，根据组织目标实现的情况，我们可以分析某个组织运行的状况。可以说“目标”是标志一个组织存在价值和运作状态的“生命线”。

● 一定的人际关系系统。没有人，组织目标当然无法实现，但如果人仅仅是一群全无规范的乌合之众、无法协调的一盘散沙，组织目标依然无法实现。任何组织要实现它的目标，就必须规范组织中的人际关系，通过一定的专业分工与配合，使组织成为一个协调统一的有机整体。“人际关系系统”是组织的“生存方式”。

一定数量的人、一定的目标、一定的人际关系系统是任何组织都必须具备的基本要素。将这三个要素结合起来，我们可以将组织定义为，人们为了达到某种共同的特定目标而结成的人际关系系统。

背景知识 上述对“组织”这一概念的界定反映了现代人从组织行为学的角度对人类社会组织的认识。它与古人或其他学科对组织的认识是有区别的。“组”与“织”在中文中原本的意思是指用丝、麻等纤维，经纬交错，组合编织各种布帛的过程或成品。如成书于 2000 多年前的《诗

经》中有“素丝组之，良马五之”^①的诗句。这里的“组”字就是指把丝编结起来的意思。《庄子》中有“耕而食，织而衣”^②的记载。其中“织”也是指制作布帛的过程。由于“组”与“织”意义相近，有时也可以连用。如《辽史》中就有“饬国人树桑麻，习组织”^③的句子。“组织”除可以用作动词，指编织过程外，也可以用作名词，指编织成品。如古人用作佩玉、佩印的一种宽而薄的丝带就被称为“组”，锦锻中也有被称为“织锦”的品种。今天“组织”专指纤维的编织过程或编织成品的原义在中文中已经不大常用了。作为编织过程的动词，人们通常用“纺织”一词，至于作为编织成品的名词，只是在纺织专业术语中还将纺织品的经纬结构关系称为组织，如“平纹组织”等。今天我们通常主要是在将一些元素结构为一个整体这个意义上用“组织”的一些引申义，如为召集会议而集合人员可以说“组织会议”，为写文章而综合资料可以说“组织材料”，当然人的集合体也可以称为“经济组织”、“政治组织”等等。英文中“组织”一词“organization”源自生物的“器官”一词“organ”，现在常用于指人的集合体，如“political organization”（政治组织），也可以用于指某种事物的结构、构造，如“war organization”（战时编制）。总之，“组织”一词无论中外，原本都不是指人的，现在也不是专门指人的，但在其各种意义中，都有指整体中各个部分间结构、关系等基本意味。

二、组织行为

组织本来是人造的，是人为了实现自己的目的，满足自己的需

① 《诗经·鄘风》

② 《庄子·盗跖》

③ 《辽史·食货志》

要而造出来的一种工具。然而组织一旦出现，它就成为了一种既定的力量，一种生活的前提，制约着我们的一切行为，成为我们一种生活方式。在现代社会中，一个人是作为各种各样的组织成员度过一生中绝大部分时光的：学校里的学生、公司里的职员或政党的成员。在现代社会中，一个人的绝大部分需要也都只有通过与组织交往才能实现：在商场里购物、在机关里领薪水或在医院里看病。人们常说，人的本质特征在于人是社会动物。其实，这也就具体地表现为人是有组织的动物。这就要求我们必须在组织这个条件下认识人的各种行为。这时我们会发现，人的某些行为在组织条件下与个人独处时是不一样的。例如一个星期天爱睡懒觉的人星期一会早晨6点钟起床，8点半准时走进办公室，因为他是公司里的职员。我们还会发现，人的某些行为是只有在组织条件下才会发生的。如激励下属的工作积极性、执行上级的决策、协调人际关系、调整组织结构、建设组织文化等等。所谓组织行为，就是指在组织条件下人的行为。

背景知识 行为这一概念原本是指人与动物对刺激所作的反应，包括通过遗传得到的本能性行为，如蜘蛛织网、蜜蜂采蜜、人出汗等，也包括通过学习得到的习得性行为，如狮虎捕猎、鸟类飞行、人运用语言等。对于动物而言，这两种行为是并存的。但一般说来，越是高级的动物，本能性行为是越少，习得性行为就越重要。在人类，由于幼稚期较长，学习就显得极为重要。不仅是人的绝大多数行为都是习得性行为，就是人的那些本能性行为也都程度不同的渗透着学习的因素和影响。如性行为本来属于本能性行为，但人类的性行为中已有了太多的婚姻、家庭、道德、法律之类习得性成分，本能在人类性行为中已不具有决定意义了。既然组织行为学中的“组织”是专指人类的社会组织，组织行为学中的“行为”当然也是

专指人类的行为。至于动物行为则专门有动物行为学去研究。

人的行为分为内隐的行为,如喜、怒、哀、乐等内部心理过程,和外显的行为,如表情、姿态、动作等外部活动过程。狭义上,人的行为专指外显的行为,与心理的概念相对应。广义的行为则既指外显的行为,也包括内隐的心理。组织行为学通常是在广义上研究人的行为。

三、组织行为学

所谓组织行为学,就是专门研究组织条件下人类行为规律及控制方法的管理科学。它是行为科学的一个分支,也是管理科学的一个组成部分。要对组织行为学有一个初步的理解,必须了解组织行为学的研究对象与范围是什么?组织行为学的学科特点是什么?

● 组织行为学的研究对象是各种社会组织中人类行为的规律及控制方法。

一般说来,组织行为学研究的是人类的行为。然而人类行为是一种非常复杂的过程,其中有很多问题并不是组织行为学所能够解决的。例如人的性别会影响人的行为,一般情况下,是女性长于形象思维,相信直觉,男性长于抽象思维,相信逻辑推理,而思维方式的差异必然会表现为行为方式的差异,但组织行为学解决不了人类性别问题,那通常是医学、生理学等学科关心的问题。即使是对那些组织行为学能够解决的问题而言,组织行为学也并不是唯一的手段和途径。例如不仅可以从组织行为学的角度去研究人际信息沟通对提高工作绩效有何影响,也可以从信息论的角度去研究人际沟通的机制。这就是说,人类行为并不是组织行为学专有的研究对象,而是诸多学科共有的研究对象。这就有必要为组织行为学确定一个基本的研究范围。

那么影响人类行为的究竟有哪些主要因素呢?大致上,决定

人类行为的有两个方面的因素：个人的、内在的因素和环境的、外部的因素。

决定人类行为的个人的、内在的因素，主要包括生理因素（如遗传、体质、性别、生理需要、生物节律等）、心理因素（如心理过程、心理个性等）、文化因素（如品德、情操等）。其中生理因素主要是医学、生理学等学科的研究领域，文化因素主要由教育、道德、艺术、宗教等部门来解决，属于组织行为学研究对象的主要是那些能够决定人类行为的心理因素。如组织行为学可以研究管理者如何根据人的气质类型、能力差异、性格特征来为其安排最适合的工作岗位等等。

决定人类行为的环境的、外部的因素主要包括组织环境（如组织的目标、结构、沟通、人际关系等）和社会环境（如社会的政治、经济、文化条件及各种社会关系等）。其中社会环境主要归社会管理、社会学、政治学、法律等负责，属于组织行为学研究对象的主要是组织环境。如组织行为学可以研究管理者采取何种激励措施才能充分调动员工工作的积极性、主动性和创造性等等。

如此看来，组织行为学的研究对象组织条件下的人类行为规律，研究范围基本上是限于组织内部。

● 组织行为学具有的交叉性、两重性、实用性等特点。

所谓交叉性是指组织行为学是综合运用管理学、心理学、社会学、人类学、教育学、政治学、系统论等多门学科概念、理论及研究方法的边缘性、综合性学科。组织行为学的这种交叉性主要是由于其研究对象——人类心理与行为的复杂性所决定的。以人研究对象的学科有很多。这些学科从某一特定的角度和方面切入，深入地研究并提供了许多关于人的规律性的知识。这对于我们正确、全面认识人有极为重要的意义。但将人划分为若干侧面，并相应地建立反映人类某一侧面特征的某个学科，这只是人们认识的角度和方法而已。人本身其实是一个有机统一的整体，并非几个方面的机械的组合。因此从某一角度和方面去认识人是绝对必要

的,但也肯定是不够的。我们还需要在以往对人不同角度和方面认识的基础上建立一些能够综合地、整体地揭示人类本质与规律的学科,从而形成对人的整体的、立体的,从而才可能真实的、正确的认识。组织行为学就是这样的学科之一。对某一事物的认识从片面走向全面,从分析走向综合,这是人类认识深化和发展的必经途径和基本规律。不仅组织行为学本身的建立和发展是这样,这也是很长一个时期以来科学发展的一个总的趋势。组织行为学的这种交叉性,要求学习和研究组织行为学的人应该具备比较广博的知识基础与比较丰富的社会经验,以利相互借鉴、融会贯通。否则是难以取得好成绩的。

所谓两重性是指组织行为学是自然科学与社会科学的统一、科学与艺术的统一。西谚云,人一半是天使,一半是野兽。此言虽有些简单、机械,但也多少反映了人区别于动物的特点:人是生理与心理的统一、生物人与社会人的统一,人性是本能属性与习得属性的统一、自然属性与社会属性的统一。当然这种统一绝非 $1+1=2$ 的简单相加,而是你中有我、我中有你、相互渗透、有机统一的整体。研究对象的这种两重性决定了组织行为学的研究必须打破自然科学与社会科学的界限。它既要从社会的角度去理解人的某些自然属性、生理活动的社会意义,如人的神经活动类型、血型等在选聘员工时有什么参考价值,也要从自然的角度去研究人的某些社会属性、心理活动的自然基础,如为什么满足人的生存需要可以激励人的工作积极性等等。因此组织行为学既不是传统意义上的自然科学,也不是传统意义上的社会科学,而是自然科学与社会科学相融合、相统一的新型学科。这点突出表现在研究方法上,它既关心人的理智,也关心人的情感,既有数学、系统论、统计学,甚至力学等实证研究、定量分析的理性工具,是一门是非分明、答案精确的严谨的科学,也有内心体验、情感宣泄、思想工作等诉诸感性经验、情感世界的感性方法,是一门体贴入微、善解人意、温情脉脉的可人的艺术。

所谓实用性是指组织行为学性质上属于应用科学。人类的科学知识,根据其目的及形态,大体可以分为理论科学和应用科学两大类。理论科学亦称基础科学,指那些为人类认识世界提供概念基础、基本原理与认识工具的科学,如基础数学、一般系统论、理论物理学、理论社会学等。应用科学则是指将理论科学应用于具体认识与实践过程,从而提高认识与实践自觉性及效率的科学,如各种技术科学、工程科学等。理论科学与应用科学有着密切的关系。比如,所谓科学技术是生产力就包含着理论形态的科学要转化为应用形态的技术,技术才能物化为现实的生产力的过程。组织行为学就是这样一门将社会学、心理学、教育学、政治学等社会科学、人文科学中的基础理论应用于组织管理实践的应用科学。组织行为学这种应用科学的性质决定了组织行为学本身的价值和我们研究组织行为学的目的不在于提供了多少复杂的公式,记住了多少拗口的人名,而在于转变观念、掌握方法,学会分析和解决实际问题,真正提高管理活动的自觉性与效率。

背景知识组织行为学在西方主要是作为一门应用性的管理科学而存在的。西方的管理专家们认为,任何管理都是对人的管理,都是人来管理,这就要求管理人员必须懂得人类行为的规律,特别是在组织条件下人类行为的规律,因此所有的管理人员都应接受组织行为学的训练。从20世纪60年代起,美国人便在培训管理人员时加入组织行为学课程。如在美国哈佛商学院的MBA(工商管理硕士)课程中,组织行为学就是其中的主修课程之一,学习时间长达18周,并要接触大量的案例。在我国的企业管理、行政管理、公共事务管理、人力资源管理等管理类专业中,组织行为学也都是作为专业课或专业基础课而开设的。如在中国人民大学的MPA(公共事务管理硕士)课程中,组织行为学也是重要的专业课程之一。

第二节 组织行为学的发展历史与发展趋势

一、组织行为学的发展历史

比较严格意义上的组织行为学大体上产生于 20 世纪 60 年代。然而由于组织行为学本身就是一门交叉学科, 它面对的又是人这样一种复杂对象, 所以其发展历史既源远流长, 又颇为复杂。

组织行为学的一个主要发展线索是从心理学到组织行为学。人的外部行为是由人内在的心理活动支配的。因而专门研究人类心理现象发生、发展规律的心理学, 既是组织行为学最重要的理论基础之一, 也是组织行为学最主要理论来源之一。从心理学到组织行为学的发展是一个漫长的过程, 其间经历了实验心理学——工业心理学——管理心理学——组织行为学等发展阶段。

● 实验心理学。实验心理学产生于 19 世纪末的德国。心理学研究的历史几乎与人类文明史一样长。但几千年来, 由于心理现象的特殊性, 人们一直使用内省的方法, 也就是主观体验的方法, 来研究心理学, 因而不能称其为严格意义上的科学。1879 年, 德国心理学家威廉·冯特 (Wilhelm Wundt) 在莱比锡大学建立了世界上第一个心理学实验室, 采用自然科学的实验方法, 对人的心理现象进行研究, 实验心理学由此诞生。实验心理学的诞生不仅标志着心理学从哲学中分化出来, 真正成为了一门独立的科学, 也意味着将心理学应用于对人类各种实践活动的研究成为了可能。所以美国管理思想史教授丹尼尔·A·雷恩 (Daniel A Wren) 指出, 冯特“作为实验心理学的创建人, 他为应用心理学以及最后为工业心理学开辟了道路”^①

^① [美]丹尼尔·A·雷恩:《管理思想的演变》第 213 页,中国社会科学出版社 1986 年第 1 版。

● 工业心理学。工业心理学产生于 20 世纪初的美国。开创实验心理学的意义不仅在于它积累了很多成果和材料,更在于它提供了一种新的科学方法,并培养了一批实验心理学方面的研究者。冯特的弟子之一胡戈·蒙斯特伯格(Hugo Münsterberg)19 世纪末至 20 世纪初在美国哈佛大学任教期间,适逢泰勒以提高工作效率为核心的科学管理理论正大行其道,热衷于此的学者们纷纷将自己的专业知识应用于管理领域。于是他也致力于实验心理学在工业生产中的应用,并于 1913 年出版了这方面的专著《心理学与工业效率》。“心理学家对效率的兴趣使得钻在象牙塔里做学问的心理学家很快进入到工业领域中来。”^① 所以这本书的出版是工业心理学诞生的标志,也是心理学与组织管理工作开始结合的标志。起初工业心理学主要是对工作中的个体差异进行测定。20 世纪 20 - 30 年代,哈佛大学的管理学教授埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)在“霍桑实验”基础上提出了人际关系理论,标志着人们对工作群体的问题开始重视。

● 管理心理学。管理心理学产生于第二次世界大战之后的美国。其实,美国管理学家莉莲·吉尔布雷斯(Lillian Gilbreth)早在 20 世纪初就已开始注意到由于管理人员不关心工人而引起的不满情绪会影响工人的工作效率,并于 1914 年出版了名为《管理心理学》的专著。这是管理心理学这一名称的首次出现。但她的这部研究成果和她本人一样,在当时都没有得到人们应有的重视。二次大战的爆发虽然一度中断了工业心理学的研究,但由于战争的需要,也培养了一批实验心理学方面的人才。战争结束后,特别是到了 50 年代中期,随着经济的繁荣,大型社会组织的规模越来越大,结构越来越复杂,又一次将管理问题突出出来,心理学在管理领域的应用很快出现了新的繁荣。1958 年,美国斯坦福大学的莱维特(H. Leavitt)教授开始使用管理心理学这一名称代替沿用

^① [美]丹尼尔·A·雷恩:《管理思想的演变》第 214 页。

已久的工业心理学，反映了这一领域研究者的目光从个体心理向群体心理、从工业组织管理向一般社会组织管理的过渡。

● 组织行为学。组织行为学产生于 20 世纪 60 年代的美国。随着研究的深入，人们的目光又从群体进一步扩展到整个组织，同时人们也越来越认识到，研究人类行为问题不是单独某一学科可以完成的任务，必须综合运用各门相关学科的研究方法与研究成果。为着反映这一趋势，莱维特教授从 20 世纪 60 年代起又开始使用组织行为学这一概念，不久美国心理协会工业心理分会也更名为工业和组织心理分会。随着这一学科的研究从个体到群体再到组织的演变，以及从以心理学为主到多学科综合研究，这一学科也从各校的心理学系转入了管理学院，研究队伍也从主要是心理学家发展为越来越多地出现了社会学家、社会心理学家和文化人类学家。

综上所述，从工业心理学到管理心理学，再到组织行为学的发展过程，实际上是对人的管理问题研究领域的不断扩大，研究手段的不断丰富的过程。在这一过程中，我们对人的认识越来越全面，越来越立体化。这个趋势今后仍将继续。

背景知识 所谓心理，就是对感觉、知觉、记忆、思维、情感、意志、性格、意识倾向等心理现象的总称。它实质上是动物的神经系统对外界不同性质刺激所产生的反应。动物进化到腔肠动物时产生了神经组织，也就开始出现了心理现象的萌芽。人的心理是动物心理发展到最高阶段的产物，主要包括认知、情感、意志等心理过程和个性倾向、个性特征等心理个性两个方面。

心理学是专门研究人类心理现象发生、发展规律的科学。心理学是一门古老的科学。几千年前的古代希腊和罗马以及古代中国的思想家，就已对人类心理现象进行了大量有益的探索。其中一些认识至今仍有重要价