

中国化 MBA

核 心 教 程

哈佛管理经典+中国企业实践

组织行为学

Organizational Behaviour

MBA

秦永良博士○编著



石油工业出版社

中国化 MBA 核心教程

组织行为学

秦永良 编著

石油工业出版社

中国化 MBA

核 心 教 程

哈佛管理经典 + 中国企业实践

组织行为学



秦永良博士 编著

Organizational Behaviour

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/秦永良编著.

北京:石油工业出版社,2001.1

中国化 MBA 核心教程

ISBN 7-5021-3274-0

I.组…

II.秦…

III.组织行为学-研究生-教材

IV.C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 87467 号

石油工业出版社出版

(100011 北京市安定门外安华里二区一号楼)

华北石油廊坊华星印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 12.75 印张 300 千字 印 1—10000

2001 年 1 月北京第 1 版 2001 年 1 月河北第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3274-0/C·135

定价: 25.00 元

前 言

组织行为学是一门新兴学科，由于它的极高的实用性，组织行为学在西方被深入研究与广泛应用。自改革开放以来，大量的国外关于组织行为学的著作被翻译过来，国内也有许多学者的著作问世，这无疑促进了组织行为学在中国的传播与应用。

本书就是在参考了众多的中外文献的基础上，并结合了作者本人多年研究组织行为学的心得体会写成的。与其他同类著作相比，本书具有鲜明的特色，即紧密联系中国的实际，无论是在案例的选择上，还是在理论的阐释上，都贴近中国的现实，并且本书不追求深奥的理论，力求用浅显的语言说明组织行为学的基本理论，这样就能使更多的读者了解与应用组织行为学。

本书共分十二章。第一章讲了组织行为学的基本概念、历史演变、研究对象及研究方法，以及组织行为学在中国的传播及影响。

第二章和第三、四章分别讲了个体理论、群体理论以及非正式群体。

第五章讲了人际关系与信息沟通的重要性。

第六、七、八章讲了领导理论和决策理论。

第九、十章讲了组织理论，主要讲述了组织结构、组织设计、以及组织变革。

第十一章介绍了西方组织行为学家的激励理论，这是组织行为学的核心。

第十二章联系中国实际，讲了中国古、近代的激励理论，以

及中国的激励实践，并针对现实，提出了要构建中国的激励机制。

本书在写作过程中，参考并引用了许多学者的研究成果，在此向他们深表谢意。中国人民大学的何广涛同志、郭芬同志在写作过程中给予了极大的帮助，谨向他们一并致谢。由于编者水平所限，欢迎广大专家学者以及读者批评指正。

编者
于中国人民大学
2000.9.9

目 录

第一章 组织行为学导论	(1)
第一节 组织行为学的基本概念	(1)
第二节 组织行为学的历史演变	(14)
第三节 组织行为学的研究对象	(21)
第四节 组织行为学的研究方法	(23)
第五节 组织行为学在中国	(33)
第二章 个体心理与行为	(45)
第一节 个性与行为	(45)
第二节 知觉与行为	(51)
第三节 态度、价值观与行为	(61)
第四节 情绪、情感与行为	(70)
第三章 群体理论	(91)
第一节 群体概述	(91)
第二节 群体行为的动力	(94)
第三节 群体冲突	(104)
第四章 非正式群体及行为	(121)
第一节 非正式群体概述	(121)
第二节 正确看待非正式群体	(126)
第五章 人际关系与信息沟通	(137)
第一节 人际关系与信息沟通概述	(137)
第二节 影响人际关系的因素及改善	(140)
第三节 沟通的障碍及克服	(144)
第六章 领导及其影响力	(157)
第一节 领导的基本概念	(157)
第二节 领导的功能	(159)

第三节	领导者的权力与影响力	(168)
第四节	领导者影响力的基础	(169)
第五节	影响影响力的因素	(178)
第六节	领导与相互影响	(181)
第七节	领导者应该具备的条件	(182)
第八节	领导班子的合理结构	(188)
第七章	领导方式及权变领导	(191)
第一节	领导方式	(194)
第二节	领导的维度	(201)
第三节	权变领导理论	(207)
第四节	文化与领导	(217)
第五节	领导的原则	(224)
第八章	决策理论	(234)
第一节	决策概述	(234)
第二节	决策的原则	(238)
第三节	决策的程序	(249)
第四节	决策的方法	(259)
第九章	组织理论与组织设计	(274)
第一节	组织理论	(274)
第二节	组织结构的内容	(280)
第三节	组织结构的形式	(282)
第四节	组织结构的设计	(290)
第五节	组织结构的合理化	(301)
第十章	组织变革的创新理论	(303)
第一节	组织变革的概念	(303)
第二节	组织变革的外在压力和内在动力	(309)
第三节	变革过程中的阻力及对策	(328)
第四节	组织发展	(335)

第十一章	西方激励理论	(340)
第一节	关于人性的基础理论.....	(340)
第二节	激励概述.....	(350)
第三节	内容型激励理论.....	(353)
第四节	过程型激励理论.....	(362)
第五节	综合激励理论.....	(369)
第十二章	激励在中国：理论与实践	(378)
第一节	中国的激励理论.....	(378)
第二节	中国的激励实践.....	(382)
第三节	构建中国的激励机制.....	(387)
参考书目		(398)

第一章 组织行为学导论

第一节 组织行为学的基本概念

一、组织行为学的基本概念体系

每一门社会科学甚至自然科学都有指导其发展的基本概念哲理基础。比如会计学，基本概念是“有借方必有贷方”。多年以前复式簿记取代单式簿记的时候，就是建立在这一基本概念基础之上的。物理学的一条基本原理在于自然界诸要素的同一性。例如，地心引力无论是在东京还是在伦敦都同样起作用，氢原子不会因为在莫斯科或华盛顿特区而有所改变，但到了人的领域之中这一基本原理就不适用了。

组织行为学从两个方向构筑起基本概念体系，一是人的特性方面。包括个体差异；完整的人、行为有因、人的价值等方面，另一是组织性质的描述，包括社会系统与共同利益驱动，从而形成整体的组织行为学。

1. 人的特性

关于人的特性，有四种基本的假设：个体差异：完整的人；行为有因（激励）；人的价值观（人的尊严）。

（1）个体差异。人在许多方面都有自己的共性，例如，由于失去亲朋的爱而激动悲伤。但是世上的人又千差万别，各不相同，正如那格陵兰山麓的亿万片雪花朵朵各异，片片不同。就目

前所知，我们星球上的亿万个体彼此之间有众多方面不同，犹如人们的指纹千差万别一样。意识到这种差别是非常重要的，试想一下人的亿万个细胞和它的各种不同组合及可能储存其中的一条条经验。可以同样是人，但人人各异，这已是得到科学证实的事实了。

个体差异的思想渊源于哲学，人自呱呱落地就迥然各异，以后各自不同的生活经历这种差异愈加明显。个体差异意味着，要想最大限度地激励雇员，就必须区别对待他们，如果不存在着个体差异，那么，在处理雇员问题时就可以采取某些标准的、统一的办法，而由此引起的调解裁决就可以降到最低限度。实际上并非如此，个体差异要求对待每一雇员个人能做到公平和正义决不可千篇一律。

由于存在着个体差异，所以组织行为的哲理如同民主政治的哲理一样，都是首先着眼于个人，只能由一个人来承担责任和作出决策。按定义，一个群体是不可能承担责任和作出决策的，没有众多的个人加入其中，群体是无能为力的。

(2) 完整的人。尽管一些组织只希望雇佣一个人的头脑和技艺，但他们雇佣到的却只能是一个完整的人，而不是某一个别功能。人的不同特性可以分别加以研究，但是，归根结底，各个特性只是构成整体人的一个部分。某人的技艺同他的知识或背景分不开，家庭生活也不可能完全脱离工作生活，感情因素同生理因素分不开，人是作为一个完整的人而发挥作用的。

例如：管理人员要麦克里特·托文森星期三晚上加班完成一项紧急报告。托文森具备必要的知识与能力完成这项紧急任务，当然，她也愿意得到加班费。然而托文森如果不从她所承担的社会责任的观点出发，她星期三晚上就不会加班。因为这一天是她结婚十周年纪念日，并且已经约好几个朋友在家里聚会，这次纪念对托文森意义重大。这里管理人员必须考虑的是托文森作为一

个完整的人的需求，而恰恰不是仅仅作为一个工人。

按照组织行为学进行管理，就要努力造就出更好的雇员，而且是按照人的成长和成就来造就的。研究表明，人多少要受到他所从事的工作的影响，所以管理要考虑到它对完整人的作用。雇员除了从属于雇主之外，还从属于许多其他的组织，他们在公司外部还扮演了很多角色。倘若一个人得到全面的发展，他们的作用会远远超出公司范围，并为每一雇员都生活其中的社会造福。

(3) 行为有因（激励）。心理学告诉我们，人的正常行为都有其原由。行为同人的需求有关，或者还同该行为所导致的后果有关。就需求来说，人们的行为受他自己的需求的激励，而不受别人认为他应该有的需求所激励。对于旁观者来说，一个人的需要也许是离奇而不现实的，但对这个人来说，这些需要恰恰处于支配地位。这一事实为管理者提供了两条基本的激励途径。管理者可以提醒人们何种行为可以增加满足感，或者也可以警告人们，除非按公司的方针行事，否则，就满足不了他的需要。显然，较好的办法还是选择增加满足需要的途径。

激励对于组织运行是至关重要的，无论是一个组织拥有多少机器设备，倘若没有由受到激励的人们加以操作和控制，也只能是一些“废铜烂铁”，毫无用处。

我们来设想一下，在车站上停着一辆蒸气机车，这里的一切运行轨道、运动设施都井然有序，发车时刻和运行路线皆已安排就绪，运行目标也已确定，车票已出售，旅客已经登车。但是，无论发车前的所有准备工作做得如何周详无遗，如果机车不发动，列车决不能朝下一站移动半寸。也就是说，如果不提供动力，火车将寸步难行。的确，在组织中激励犹如那待开动的机车，只有它的推动才能使组织维持运行。

(4) 人的价值观（人的尊严）。这一概念处于同前三者不同的层次。因为它是一种道德观念而不是科学结论。这一概念认

为，人不同于其他生产要素，因为人在宇宙万物中处于中心地位。他们希望得到尊重和尊严，而且只应如此。每项工作无论轻重，都代表着从事这项工作的人的独特志气与才能。人的尊严这一概念，对立于是把人看成经济工具的旧有意识。

道德观念反映了被所有不同年龄的人的经验所肯定的人类的良知，它要求考虑我们的行为对自己的及对他人所带来的后果，它承认生活具有多极目标，并承认每个人都具有内在才智。因为组织行为总要涉及到人，所以道德观念就是用这样或那样的方向影响每个人的行为。人不可能，也不应该脱离开自己的价值观念作出任何决策。

2. 组织的特征

关于组织特征的主要前提是，组织是社会系统，组织是建立在共同利益基础之上的。

(1) 社会系统。社会学告诉我们，组织是社会系统，所以，组织活动不仅受心理规律，也受社会规律的制约。恰如人们具有心理需要一样，人们在社会上也扮演一定的角色，处于一定的地位。他们的行为不仅受自我支配，还受团体影响。事实上，组织内并存着两类社会系统，一类是正式的社会系统，另一类是非正式社会系统。

社会系统的存在告诉我们，组织环境处于动态之中，而不是象组织系统图所画的那样处于静止状态。系统的每一部分既互相依存又互相影响，存在着普遍联系。

车间主任格兰达·奥提茨的试验证明，组织运行中存在更为广泛的社会系统效应。奥提茨以违反安全操作规定惩戒了一名工人，这一行为符合制度规定，属于车间主任的日常工作。然而，地方工会却以公司其他部门对违反安全操作给予的惩罚不公正为由，否定了这一处理，企图借此表示对其他部门工人的同情，也表示本部门成员不会接受类似的处理。这时工会主席热米·

斯瓦朗正忙于竞选，也想借此向会员们表示他是忠实维护工人的利益的。

工会鼓励工人把关于奥提茨活动的传闻汇集起来，于是一个简单的违纪处分问题，一下子变成了复杂的劳资关系问题，耗费了许多人的宝贵时间。社会系统的思想为分析组织问题提供了理论框架，它有助于有关组织行为问题的理解与驾驭。

(2) 共同利益。共同利益体现为一句话：“组织需要人，人也需要组织”。组织中包含着人的目标，组织是在其成员共同利益的基础之上形成的。人们把组织看做是实现自己目标的手段。同样，组织也需要由人来实现自己的目标。如果缺少这一共同性，那么形成一个群体并发展合作就毫无意义了。共同利益也把各类人员的目标统一起来，既鼓励人们为组织目标的实现而努力，又要避免互相倾轧互相争斗。

二、组织的概念

人类社会是有组织的社会。每一个人都离不开组织，如：人一出生就是一个家庭组织的成员；长大上学后，又是学校、班级的一员；成年参加工作后，又成为工作单位的一员，同时，他还是某一民族的成员，或某一社团的成员等等。一个人同时还可以是若干组织的成员。这充分说明，社会组织是人们生活的普遍形式。那么，什么是组织呢？从静态上看，组织就是指社会集团，是人与人、人与事的关系的系统或模式。从动态观点来分析，组织是一个开放的社会技术系统，是管理者把分散的、没有联系的人力、财力、物力、时间、信息、知识、环境等因素在一定的空间和时间内联系和配置起来而创造的一个有机整体；它是一个有机的“生长体”，是随着历史时代和社会环境的演变而不断适应和自动调整的群体；它不仅是权责分配系统，而且是其成员根据自己的特定地位，扮演一定的角色，并由此构成的等级体系的人际关系网络。就社会组织而言，它具有多重功能：

(1) 组织能形成一种新的合力。也就是说，当人们通过组织把许多孤立的个人结合成一个能动的群体，把许多单个劳动者组织起来进行协作时，它所产生的生产力必能超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械总和”。正是通过组织使千百万人朝着一个目标，同心协力，发挥出巨大威力。

(2) 有效的组织能提高效率。这是因为，有效组织必然是内部分工合理，职责明确，从而可以避免各环节，各部门之间互相推诿和扯皮。

(3) 组织能满足人们的心理需求。一个人从生到死，在学习、工作、生活的各阶段要加入许多组织，甚至同时加入几个组织，成为许多组织的成员。这些组织都有满足其成员某方面心理需求的功能。如：人们在组织中可以获得安全感；可以满足社会交往的需要；可以满足自尊的需要；可以增加自信感；还可以增加力量感，等等。

总之，现代社会没有一个领域，一项事业，一个人与组织无关。组织的作用，组织的发展和完善是政治、经济、科技、教育、文化、卫生等各项事业的发展，是人民生活的改善，人们心理需要的满足的重要途径。

三、行为的涵义

“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。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，行为是人及环境的函数。用函数式表示如下：

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

式中 B ——行为；

P——人；

E——环境。

这个函数式表明，人的行为取决于人的需要和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，而且与社会环境及其对环境的认识都直接相关。当然，人的行为也具有其自身的特点，概括起来说，有以下特点：

1. 目的性

任何一种行为总是在一定的动机和目的驱使下产生的，并且这种目的不是在行动过程中才出现，而是在行动之前就在人的头脑中以超前反映的形式存在了。人的行为的目的性规定了行为的方向，并成为控制行为进程内在的参照模型。当所做出的行为达到了参照模型要求，也就是达到了原定目的，行为即告结束。相反，如果所做出的行为不能满足这个内在的参照模型要求，也就没有达到预定的目的，在这种情况下，人又会采取另一种行为，或会修正并调整这个内在的参照模型。

2. 能动性

人的行为并不是由外界环境单方向机械决定的。在人同环境相互作用的过程中，往往会表现出积极主动的能动性特点。一方面，人能支配、调节和控制自己的行为，使自己适应周围的环境特点；另一方面，人还能主动地去改变环境，使环境符合自己的要求。

3. 社会性

人生下来只是作为一个自然机体而存在的。人要成其为人，就必须在社会中生活，接受社会对他的各种影响。人与动物的最

重要的差别在于他们的发展条件不同。如果说在动物界发展历程中，行为的发展按生物演化规律进行的话，那么，人的行为发展则服从于社会历史发展规律。如果不与同类交往，人就不会形成社会行为，就不会形成人的个性。人的行为的目的性和能动性，人对自己情绪的控制能力的发展，人的社会性要求，人的理想、价值观等等，都是在社会生活中形成的。离开了社会生活，人就失去了人原有的意义和价值。

4. 变动性

人的行为受外界环境和生理因素的影响。外界环境和心理因素也会起变化，从而影响到人的行为的变化。人自身不是一个封闭的系统，而是一个开放的系统，他随时都在与外界进行信息的交流。一方面，人能根据外部环境的变化来调整自身的行为结构去适应这种变化；另一方面，人又能根据自己的内部需求状态去寻找能满足自身需要的外部环境。行为的变动性，反映了人的行为的可塑性与动力性。

四、组织行为

随着社会的进步和经济的发展，人类生产、生活的社会化程度日益提高，组织活动影响、改变人们生活的广度、深度也不断增强。随着社会分工的深化，人们物质和精神需要的增长、社会联系的日益增加，各种应运而生的新组织大量涌现，愈来愈深入地介入人们的工作和生活。同时，专业化程度的增强，规模效益的要求，专业知识的积累，管理水平的提高，又使得组织规模猛烈膨胀，员工构成不断变化，内部结构日趋复杂，对社会经济、政治、文化和社会心理的影响不断增大。在今天，各行各业、千姿百态、大小不一的组织各显其能，蔚为大观。

今天，组织活动影响我们的生活如此之深，以至于任何一个人已不能脱离组织而独立存在。组织使人们的生活、工作和认识正在发生重大的变革，现代社会中的组织正在受到前所未有的挑