

经营管理丛书

组织行为学

张阳 钱旭潮 编著

高等学校
干部培训教材

高等学校
干部培训教材

电力出版社

高等学校、干部培训教材

经营管理丛书

组 织 行 为 学

张 阳 钱旭潮 编著

水利电力出版社

(京) 新登字 115 号

内 容 提 要

70 年代末、80 年代初,组织行为学作为一学科被引进中国。十多年来,人们愈来愈感到这门学科的实用性。本书既介绍了西方组织行为学的主要理论与方法,又力求吸收国内十多年来的研究成果和经验总结。本书分五篇十六章。这五篇是绪论、个体行为与心理、群体行为与心理、组织、领导。

本书可作为高等学校管理专业和企事业单位管理人员的培训教材。

高等学校、干部培训教材

经营管理丛书

组 织 行 为 学

张 阳 钱旭潮 编著

水利电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号)

各地新华书店经售

北京市京东印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 8.5 印张 188 千字
1995 年 11 月第一版 1995 年 11 月北京第一次印刷

印数 0001—6000 册

ISBN 7-120-02258-X/F·22

定价 8.50 元

前 言

最近，新闻媒体频频传出国内体育界队员与教练闹翻的报道，主要原因是队员不满教练那种家长式的管理方法和仅将队员当作夺金牌的机器，以至有的记者呼吁咱们的教练要学学郎平是怎么与女排队员相处的。类似的现象在企业界也是普遍存在。很多靠个人努力成功地完成了创业的企业家，却在有了相当基业并准备带领企业向更高目标发展时感到指挥不灵，驾驭不力，原来的合作伙伴和下属没有被创业时的艰辛吓退，反而在此时因没有“摆平”、意见分歧等纷纷离去。很多企业以高薪聘来高级人才，但时间不久，来者却丢下一句“太不重视人”拂袖而去，让领导者一头雾水。也有的企业名曰“集团公司”，但从其行为和管理上，总给人以“乌合之众”之嫌。

其实，所有这些问题都是组织领导不善引起的，其根本是对人的管理的失败。现代社会是一个高度组织化的社会，绝大多数社会活动均通过各种各样的组织来实现，而组织从本质上讲是人的集合体。那么，需要这些人干些什么？他们各自都能干些什么？通过什么样的组织结构来分派任务？怎样激发员工的积极性？领导者在员工中有威信吗？现有的人员能实现新的组织目标吗？改革会碰到哪些阻力？如何克服？这些问题的回答与处理，决定着组织的成功与失败，而这其中的关键是领导。

随着经济的发展和社会的进步，对组织管理和领导也提出了新的更高的要求。工业化国家从“科学管理”产生到“人性管理”出现，再到“权变管理”，以及各种各样的管理理论的提出，无不反映出时代的要求和人的素质的提高。中国改革开放十多年，取得的成就是巨大的。这些成就的取得，与国外先进技术和管理经验的学习和应用有着密切的关系，而掌握先进技术和管理经验的正是人和人所形成的组织。所以，当我们在迈向现代化的过程中提出“科学是第一生产力”、“科教兴国”的时候，我们也不得不提出对具有现代意识和素质的人如何管理和领导的问题，因为在所有的经济和发展要素中，人是最具活力而又最难控制的要素。

70年代末、80年代初，组织行为学作为一门研究组织中的人、人的行为规律和领导有效性的学科被引进中国。十多年来，人们愈来愈感到这门学科的实用性。当很多领导者从失败中醒悟的时候，他们总结出的第一条教训是：不怕不识货，就怕不识人。就是在培养“准人才”的高等学府，大学生们在学习硬技术的同时，也纷纷选修这门课，力争在学校里学点“社会技巧”，以提高将来的社会适应性和生存能力。

本书就是为适应社会和高校学生这种需要而编写的。在写作特色上，既介绍西方组织行为学的主要理论和方法，又力求吸收国内十多年来的研究成果和经验总结，同时特别强调务实性。全书是集体合作的成果，由张阳任主编，钱旭潮任副主编。在编写组分工上，张阳编写前言、第一章；钱旭潮编写第十一、十二、十三章；李冠华编写第二、八、九、十

章；姚元军编写第十四章；苏春海编写第十六章；王言灿编写第三、四、五、六、七章；司马雪放编写第十五章。

在本书的编写中，得到了河海大学国际工商学院何似龙副教授的指导和大力帮助，在此深表谢意。同时，还要感谢中国水利水电出版社的王国仪女士，是她给我们提出了不少宝贵意见。另外，本书还吸收了不少参考资料内容和研究成果，在此也向其作者们表示感谢。

编 写 组

1995 年 6 月于河海大学国际工商学院

目 录

前 言

第一篇 绪 论

第一章 组织行为学	1
第一节 什么是组织行为学	1
第二节 组织行为学的产生与发展	6
第二章 组织与领导基本认识	19
第一节 关于人的管理哲学：人性的假设	19
第二节 组织环境	25
第三节 组织中的领导	30

第二篇 个体行为与心理

第三章 气质、性格与能力	33
第一节 个体行为概述	33
第二节 气质	36
第三节 性格	40
第四节 能力	43
第四章 知觉、挫折	49
第一节 知觉	49
第二节 挫折	58
第五章 态度与行为矫正	65
第一节 态度的概念与功能	65
第二节 态度的形成与变化	68
第三节 行为矫正	76

第六章	需要、动机与行为模式	81
第一节	个体行为产生的模式	81
第二节	需要与个体行为	84
第三节	动机与个体行为	88
第四节	目标与个体行为	93
第七章	激励	98
第一节	激励与激励理论概述	98
第二节	内容型激励理论	101
第三节	过程型激励理论	109

第三篇 群体行为与心理

第八章	群体的一般问题	117
第一节	群体的概念与分类	117
第二节	群体的规模与结构	121
第三节	非正式群体	124
第九章	群体行为的动力	129
第一节	群体行为	129
第二节	群体规范	130
第三节	群体压力	133
第四节	群体凝聚力	137
第十章	群体行为与关系	143
第一节	群体的沟通	143
第二节	群体的冲突	148
第三节	群体中的人际关系	153

第四篇 组 织

第十一章	组织与组织设计	161
第一节	组织概述	161
第二节	组织结构设计	166

第三节	组织的类型	171
第十二章	工作设计与职业生涯	177
第一节	职位设计	177
第二节	人员配备	181
第三节	职业生涯	189
第十三章	组织发展与组织管理	198
第一节	组织变革的原因	198
第二节	组织变革	203
第三节	组织管理	211

第五篇 领 导

第十四章	领导、领导者影响力、领导模式	216
第一节	领导的内涵	216
第二节	领导者影响力	223
第三节	领导模式	229
第十五章	领导有效性	235
第一节	领导有效性的内容和意义	235
第二节	影响领导有效性的因素分析	240
第三节	领导有效性的考评	248
第十六章	领导方法与艺术	253
第一节	领导方法与艺术的内涵、作用	253
第二节	领导方法与艺术	255

第一篇 绪 论

第一章 组 织 行 为 学

第一节 什么是组织行为学

一、领导者的工作和难题

当领导者是件艰苦的差事。领导者的工作量是不能以 8 小时或法定工作日来衡量的。对领导者和高级管理人员的研究表明，他们很少停止考虑他们的工作。每周 7 个晚上可能有 6 个晚上要用来为单位工作，两个晚上花在办公室写报告或与下属谈话，两个晚上招待客人或出席各种社交活动，另两个晚上是回了家，但并未休息，而是把家当成了一个分支办公室。工作日安排得非常紧，繁重的社会交往，以及应付各方面几乎同时提出的各种各样的要求，领导者的压力很大。之所以用这么急促的节拍来工作，原因之一就在于领导工作是无尽无休的。领导者要对组织行为的成败负责，没有任何标志可以说“我的工作干完了”。工程师、打字员、门卫甚至秘书可这么说，但领导者永远不能这么说。

在很多人的感觉中，领导者的绝大部分时间都消耗在条件比较优越的办公室审阅报告、开重要会议、招待贵客，以及想着晚上 6：00 的重要社交活动。其实这种感觉并没有错，因为领导者主要的工作确实就是与各种各样的人打不同的交道。这些人可能只代表自己，但更多的是代表一个部门、一个群体、甚至一个组织。他（它）有不同的需求、不同的想法和对领导者不同的要求，有些是互相矛盾甚至很难满足的，

但领导者都必须给予恰当的处理。哪怕你此时心情极度不佳，也得耐心、稳重、微笑处之，就因为你是领导者，就像戏剧舞台上的主角和导演，是组织活动的中心和总指挥。

领导者的工作不同于大多数其他人的工作，对工程师、打字员、门卫甚至秘书等这类人来说，他们的工作目标明确，而且在很大程度上可以独立地去追求这些目标。领导工作则不然，它有许多不同的目标，其中有些是互相矛盾的。此外，组织中与领导者一起工作的人们在不同的时间有不同的目标：有的人雄心勃勃，想干第一流的工作，想在工作中获得个人成就感的满足；有的人则希望尽量少干活，乐得消闲；还有的人不愿冒风险，喜欢干安全系数最大的工作。所以，领导者不但要了解和控制自己，而且还应当了解和影响组织中与他一起工作的人们，包括下级、同级和更高级领导者，从而使组织和谐地去达成既定目标。

但是，事实上任何一个组织是很难保证非常和谐地工作的。现在还找不出完整的答案来说明人和组织为什么如此。这也正是领导工作的难题。不过，通过对组织行为学的学习，就能较好地了解组织及其职工行为的复杂性。组织是一种社会系统，领导者不可能把自己跟组织里的其他人尤其是其下级隔离开来，要想领导组织，就必须知道它是怎样运作的，了解组织各部分的复杂性，从而建立起对组织的整体观念。

组织行为学就是有系统地、能动地研究组织环境中人的行为规律的学问，通过了解这门学问，可以提高组织成员活动的“社会技巧”，增进组织行为与领导的有效性。

二、组织行为学的内容

作为研究组织中的人的学问，组织行为学的研究对象主要为：个体、群体、组织、领导。

个体是构成组织的基本要素，组织行为归根结底是建立在个体行为之上的。但是，世界上几乎没有两个完全相同的人，个体的差异性永远是永远消除不掉的。同时，个体是有血有肉有思想的人，其行为并不像机器可以完全按操纵者的意图行事。所以，了解个体、预测个体行为并进而控制个体行为是实施有效领导的前提。幸好，心理学对个体的研究已有大量的成果，组织行为学便吸收了其中一部分作为自己描述和分析组织中个体的内容。这些内容分五部分介绍：第一，个性、气质、性格、能力，主要说明个性心理特征、个性差异及在管理工作中的应用。第二，知觉、挫折，主要说明个体心理过程、个体行为受阻及其对管理工作的影响。第三，态度、行为矫正，主要说明个体价值观、态度与行为改变以及如何使个体与管理目标保持一致。第四，需要、动机、行为模式，主要分析个体行为发生过程模式及管理措施如何更有针对性。第五，激励，主要讲述个体的积极性及如何提高人的积极性。

群体是组织活动的基本单元，组织行为实际上是通过群体行为表现出来的。为了提高组织活动的有效性，要将任务分派给一个一个专门组织的工作群体。同时，由于人的能动性，个体之间也会自发形成各种各样的群体。有人讲，组织中的领导工作就是管理群体，领导的有效性关键在于能否驾驭一个个群体。组织行为学中关于群体的内容有三部分：第一，群体、群体规模、群体结构，主要介绍群体的基本概念、特征、大小、内部关系及对管理的影响。第二，群体规范、群体压力、群体凝聚力，主要说明群体对个体行为和心理的影响及在管理中的应用。第三，群体沟通、群体冲突、非正式群体，主要研究群体中的人际沟通、冲突问题、非工作关系

及如何管理。

组织是为达成某些特定目标而建立的人的集合体。围绕实现目标并采取各种方式方法所进行的活动是组织行为的“过程”，而为提高活动有效性而选择不同个体及组建不同群体并由此产生的相互关系则是组织机体的“结构”。“过程”与“结构”相互作用，相互依存，共同构成组织内部的动态和静态环境，个体成员即在此环境中活动。组织行为学关于组织的内容有四部分：第一，组织目标、组织设计，主要介绍组织的概念和要素、组织活动和组织结构的设计及有关理论。第二，工作设计、职业生涯，主要介绍与员工的需要和发展有关的工作和职业及如何与组织相结合。第三，组织发展与变革，主要介绍组织根据内外环境的变化作出变革、可能的阻力、相应的措施及其结果。第四，绩效考评、组织培训，主要介绍对组织活动效能和员工工作成绩的考核评定、对员工的继续教育以增进组织的有效性。

领导是组织活动成功与不成功的关键，领导者是组织活动的中心。一个没有领导的组织就像一台无人操纵的机器，不会有任何结果产生。但是，领导不好的组织则会产生不好的结果。所以，领导问题是任何组织都极为重视的问题，特别是领导者更是任何组织最基本、最珍贵的资产。组织行为学关于领导的内容有三部分：第一，领导、领导者影响力、领导模式，主要介绍领导的基本概念、领导者作用的形成及如何发挥作用。第二，领导的有效性，主要介绍各种不同的领导理论以取得最佳领导效果。第三，领导技能，主要介绍各种具体的领导工作方法和技巧。

三、学习组织行为学的意义

中国自 1979 年开始介绍西方的组织行为学，至今已有

16年的时间，其间有许多研究人员和管理者对西方的组织行为学进行了消化、吸收，并结合中国的实际和改革开放实践作了大量的探索和发展创新。应该说，就目前而言，已有相当多的领导者对“组织行为学”这个名词并不陌生。但是，有多少人在这门学科有深入的了解和掌握并灵活地运用于领导工作，就很难说了。

今天，中国的改革开放已进入新的深度，经济发展已达到相当高的水平，社会生活和人的观念也发生了深刻的变化。企业要建立现代企业制度，事业单位要向企业化过渡，政府行政机构要精简和转变职能，各种组织都在作大幅度变革，以求适应变化了的宏观社会环境和微观内在环境。同时，国内大量新组织如雨后春笋般纷纷冒出来，其中相当部分以极强的生命力迅速发展壮大，给社会带来新的活力和生机。另外，随着与国际接轨的加速，要求我们的各种社会组织迅速作出调整，以充分获得国际分工与合作的好处。特别就企业而言，中国吸引外资和申请“复关”及加入世界贸易组织，已使国外跨国公司大举进军中国市场，广告狂轰滥炸，商战硝烟四起，如何在竞争中生存下来，发展起来，打到国外去，是企业家们面临的严肃问题。

社会的激烈变化导致人们的想法比以往任何时候都复杂，人与人的差异性也越来越大，以至于有的领导人叹苦道：“现在的人真难管，要求真多，当个领导真不容易”。确实，社会和员工的变化对组织和领导提出了新的更高的要求，领导者们务必迅速提高自己的管理水平，否则将被时代所淘汰。

组织行为学虽然是在西方产生与发展的，但它是建立在心理学、社会学、政治学、社会心理学、人类学等一些被公认为科学的学科基础之上的，并且相当多的内容来自于管理

实践，对提高西方社会组织的管理水平、促使社会进步和经济发展起到了历史性作用。今天，当我们迈向现代化的时候，学习和借鉴组织行为学的理论和方法，掌握一些带有规律性的知识，对提高领导水平，无疑是有帮助的。

第二节 组织行为学的产生与发展

一、行为科学产生之前的社会历史背景

西方国家的工业是从手工业脱胎出来的，当时的企业主就是经理，一个作坊的老板就是该作坊的管理人，其管理全凭个人经验和主观臆断办事。对雇员的管理方法是“饥饿加恐惧”。那时美国有个说法：“一匹马值 200 美元，而招收一个工人每天只需 0.5 美元。”人不如马，工资很低。工人如果不干就失业，企业主靠增加时间、增加劳动强度来尽可能扩大利润。19 世纪后期，工会运动兴起，提出“做一天恰当的工作，拿一天恰当的工资”的口号。可是，资本家并不接受，这样劳资双方矛盾尖锐，关系紧张。工人以消极怠工进行对抗，估计当时美国工人的生产潜力只发挥了三分之一。在这种背景下，泰勒开创“科学管理”而登上历史舞台。

弗雷德里克·泰勒（1856～1915 年），美国人，他所处的时代正是美国进行“工业革命”、资本主义迅速发展的时期。美国在 19 世纪前基本上是农业和手工业经济，由于欧洲先进生产方式的传播和美国南北战争对军用物资需要的剧增，引起了美国的“工业革命”。工业生产大幅度上升，工厂制度不断扩大和完善，生产技术提高，产品日益丰富，生产程序复杂化。这种情况使得企业主靠传统的管理方法、凭个人经验和主观臆断办事，已不能进行有效的管理。在这样的历史时期，正是泰勒第一个把凭经验办事的传统管理放到科学的基

础之上，发展出讲究效率、讲究技术、讲究方法的管理。也正因此，泰勒被称为“科学管理之父”。

泰勒 18 岁以前在哈佛大学法学院读书，以后因视力损伤，于 1874 年进工厂当艺徒，1878 年进费城米特维尔钢铁厂当工人，1884 年升任总工程师，并在斯蒂文斯学院取得机械工程学位。他在当工人时就想：只要能总结出一个“合理的日工作量”，就可能极大地提高劳动生产率。他担任工长时，就着手进行一系列的试验，其中最著名的是“动作研究”和“时间研究”。在其名著《科学管理原理》中，他对科学管理概括为四条原则：第一，对一个工作的各个组成部分找出科学规律，以代替旧的、只凭经验的做法。他创造了“方法工程”、“工时定额”，推行“定额加奖励”的差别工资制。第二，对工人进行科学的选择、培训和提高，以代替过去工人自己选择工作和尽自己所能进行锻炼的办法，主张“适当的人做适当的工作”。第三，工人与管理者之间应衷心合作，以保证工作能依照科学原则进行。劳资关系和解的关键在于找到“一种最佳的工作方法”，并以此提高企业总的收入，使双方共同得益。第四，“计划与执行相分离”，管理部门应把适合自己做的工作从工人那里接收过来。

泰勒的“科学管理”理论对提高劳动生产率确有见解，而且也在实际中得到了发展与运用。但是，泰勒对人的看法却不全正确，主要表现在：第一，他把人看成纯粹是“经济人”，认为只有物质利益才能刺激生产积极性。所以，他的调动员工积极性的基本做法是“定额加奖励”。他提高生产效率的方法，是把人的工作通过动作与时间的研究分解得很细，用秒表测量人的动作，对动作进行简化，超过定额者给以奖励，不到定额者则减少报酬。泰勒的研究原则实际上是把人“机

器化”，他的管理办法则是将人“经济动物化”。第二，他把企业利润看成一个“经济饼”，可以无限扩大。这样，资方多拿了，劳方也多得了，共同富裕，不存在谁拿多拿少的问题。所以，他认为科学管理的意义在于引起一场“思维革命”，即劳资双方均不把分配利润作为首要考虑，而是把注意力转向把企业利润扩大到无需争论的程度。第三，他主张使工人“个别化”而不是集体工作。他说，很多工人在一块集体工作，不会肯做事而只是骂老板，或者想方设法不要比别人多卖力气。因此，他在做工长时曾发布命令，非经批准，不准四个以上工人在一起劳动。第四，他认为人是不能同等对待的，只要“适当的人做适当的工作”就行。这句话本身不能说是错的。在《科学管理原理》中他写道：对一个工人来说，如果他要以搬运生铁作为一种经常性的职业的话，那么一个首要的前提是他必须是愚蠢，以至“百分比”这样的词对他来说是毫无意义的。

泰勒的“科学管理”对企业管理水平的提高确实作出了历史性贡献，这是不用怀疑的。但有趣的是，他同时又受到了劳资双方的反对。劳方认为他的观点削弱了劳方组织集体谈判工资的权利，而资方也有人认为他的观点削弱了他们在企业中的“绝对权威”。

当然，“科学管理”在本世纪初成为一种潮流不是泰勒一个人的力量，而是不少与泰勒有相同或相近观点和兴趣的人共同努力的结果，其中包括吉尔布雷斯夫妇、甘特等人。吉尔布雷斯在其妻子莉莲（美国加州大学毕业生，也是美国第一个获心理学博士学位的妇女）的帮助下，在工作中开始注意到人的因素，在一定程度上试图把效率与人的关系结合起来。他们提出：“最大的工作效率来源于人、工具、材料和方