

组织行为学概论

激励个体
协调群体
提高领导力
变革组织
促进发展

—提高领导力训练

庄士钦 编著

民邮电出版社

激励个体·协调群体·提高领导力·变革组织·促进发展

内 容 提 要

本书从组织的构成角度,分析组织内的个体、群体、领导的心理与行为特征,分析组织与组织、组织与社会环境变化,如何实现有效领导。研究掌握影响个体行为的心理因素,应用激励理论,实现领导者对个体行为的引导与管理;通过研究掌握群体内部及群体之间的心理与行为特征,经过信息沟通,建立良好人际关系,减少并合理运用群体冲突,以增强群体向心力、凝聚力和竞争力,以利实现组织目标;通过研究掌握领导心理与行为特征,运用领导理论,重视人力资源的管理与开发,提高领导的决策行为、创造性行为和日常处理工作行为的有效性;通过研究掌握组织心理与行为特征,分析利用组织结构、组织设计、工作设计、组织变革和社会环境,建立组织文化,树立组织形象,形成组织的良好运行机制,促进组织发展,实现组织目标。

本书简明扼要作理论阐述,主要通过24个实用案例讨论分析,包括哈佛商学院 MBA 最新案例,以提高领导者的预测、引导、控制能力,提高综合分析能力和领导(管理)能力。

本书主要作为各级领导干部、管理干部在职培训用书。也可作为大专院校管理及经济专业本科生、研究生,包括 MBA 工商硕士学习组织行为学理论用书。也可供各类组织管理者自学之用。

前 言

“‘人,是最宝贵的资产!’这是 1980 年美国一公司提出的简单而深刻的口号,在企业内外引起了极大的反响。人们发现,只要给下属一点信任和自由,并加以适当的培训和指导,他们就会干许多机器干不了的事,创造出巨大的财富。”所以,人们逐渐意识到:社会对人材的竞争,实际上正在演化为人力资源管理与开发的竞争。

企业如何建立人力资源的管理与开发战略,最大限度地发挥人的积极性、创造性,有效地将~~绝妙的军事战略~~、高明的战略思考转换成领导者和员工共同的行动,在必要的时候推进组织变革。这些,就是组织行为学(Organizational Behavior,简称 OB)着眼研究解决的问题。

《组织行为学概论》研究两个方面的问题,一是涉及到人,即对个体、群体、领导的心理与行为进行研究,以及对个人自我的管理,人与人之间的关系、领导与被领导间的关系、小群体与大群体所面临的问题,通过了解人的需求、研究人的感情和动机与行为的关系,掌握其心理与行为规律,调动人的积极性;二是涉及组织,即在对人和人力资源管理与开发研究基础上,如何在外部环境和内部条件不断变化中,通过组织变革,减少内耗,使组织正常运行,建立一个高效率的组织,适应激烈竞争的社会的需要,提高企业效益、

社会效益。

《组织行为学概论》还要求领导者认识和理解以下几个问题：

1. 组织是一个由许多相互作用的行为因素所构成的可以调整、完善的系统。

2. 领导者对组织进行某些变革时，要考虑外部环境、内部条件及一些重要因素的变化。

3. 领导者从实际出发，估计在某一情况下，哪些因素是可以直接控制或部分控制的，哪些因素是无法控制的。

4. 领导者在实现组织目标时，作出周密计划，要求人们采取某些既定的行动或对行为做某些改动。

5. 领导者在实现组织目标过程中，科学运用激励理论，建立企业文化、树立企业良好形象，注意提高领导者素质和领导影响力、增强组织凝聚力、减少并合理使用组织冲突力以及行为驱动力，以提高领导行为有效性。

因此，组织行为学在国内外已成为高等院校管理专业研究生、本科生和干部在职培训的必修课程，随着我国改革开放的深入和发展，它也应该成为现代领导者、管理者培训时的必修课程，原中国邮电企业管理协会将《组织行为学概论》列入地、市局长培训班的教学内容，是明智之举，邀我授课并编写培训教材，无法推辞，只好允诺。因此，编写了授课讲义。经过两年讲课并广泛听取意见，还汇编了24个案例，其中有哈佛商学院MBA最新案例训练，同时撰写了案例分析提示。相信本书的出版，对各级领导干部、管理干部提高领导行为有效性有帮助。

全书共五篇十三章,第一篇绪论,第二篇个体心理与行为,第三篇群体心理与行为,第四篇领导心理与行为,第五篇组织心理与行为。本书可供研究生、本科生及在职各级领导干部、管理干部培训用。

本书在编写过程中,得到了原邮电部领导,部职工培训教材建设领导小组管理人员教学指导委员会专家,部管理干部学院副院长肖金学教授,上海市邮电管理局教育处金士樵处长,北京邮电大学管理与人文学院党委书记相俊英副教授、原书记马桂兰教授等支持和指教,同时,阅读并选用了一些参考书和研究资料,选用了一些案例,在此一并表示感谢。对不妥之处恳请同志们提出批评意见。

庄 士 钦

1998 年 11 月于北京

目 录

第一篇 绪 论

一、引言	1
二、组织行为学结构	2
第一章 组织行为学概述	3
第一节 组织行为学的产生与发展	3
一、组织行为学的内涵	3
二、组织行为学的发展阶段	9
第二节 组织行为学与相关学科的关系	14
一、组织行为学与管理心理学	14
二、组织行为学与行为科学	15
思考题	17

第二篇 个体心理与行为

一、引言	19
二、促进个体积极行为的关键因素及思路	19
第二章 影响个体行为的心理因素	21
第一节 人性理论	21
一、对人性本质的认识	21
二、与组织行为学有关的人性假设	22
三、马克思主义的人性观	24
第二节 影响个体心理活动的相关因素	26

一、知觉	26
二、个性	27
三、态度与价值观	30
思考题	31
第三章 个体行为研究	32
第一节 个体行为分析	32
一、动机与行为	32
二、影响个体行为的因素	34
三、行为与激励	39
第二节 激励理论及其应用	46
一、行为改造型激励理论	46
二、内容型激励理论	47
三、过程型激励理论	50
四、三种类型激励理论分析比较	52
五、社会主义企业激励原则	53
第三节 领导者对个体行为的引导与管理	56
一、重视市场经济对人的心理与行为的影响	56
二、研究个体配置与群体功能的关系	60
三、科学技术人员的心理与行为研究	62
四、研究客户心理,引导消费,促进发展	66
思考题	67
案例及案例分析提示	68
[案例一] 利用客户趋利求吉、求便的心理,发展邮政储蓄	68
[案例二] 给一个起点,人就跑起来了	71
[案例三] 压担子,激励前进	71
[案例四] 是对还是错?	72
[案例五] 永远在创新的美国克罗格公司	73
[案例六] 5个周转着的1分钱与1个闲置着的5分钱	

第三篇 群体心理与行为

一、引言	85
二、协调群体心理与行为的关键因素及思路	85
第四章 群体心理与行为研究	87
第一节 群体内部的心理与行为	87
一、群体的内涵	87
二、群体对个体行为的影响	90
三、群体在实施组织目标中的地位与作用	97
四、影响群体行为和工作成果的主要因素	98
第二节 群体之间的心理与行为	99
一、研究群际关系的必要性	100
二、影响群体之间心理与行为因素分析	101
思考题	105
第五章 信息沟通	106
第一节 信息沟通概述	106
一、沟通的内涵	106
二、信息沟通的作用	108
第二节 信息沟通的改善	109
一、沟通的方式	109
二、沟通的范围	110
三、提高信息沟通的质量	111
第三节 讲究管理沟通的艺术	112
一、管理沟通的内涵	112
二、影响管理沟通的因素	112
三、管理沟通的艺术	114
思考题	116

第六章 人际关系	117
第一节 人际关系概述	117
一、人际之间的需求倾向	117
二、人际交往的原则	119
第二节 建立良好人际关系,提高工作效率	119
一、建立人际关系的客观基础	119
二、人际关系与群体行为	121
三、建立良好人际关系,提高领导工作绩效	122
思考题	123
案例及案例分析提示	124
[案例七] 摸清客户心理,营造消费时尚	124
[案例八] 市场、客户与竞争对手	125
[案例九] 亲近与疏远的碰撞	
——一个厂长就人际关系问题的自白	127
[案例十] 人际关系与事业的成功	130
[案例十一] 敦豪快递公司的系列广告	131
[案例十二] 汤姆森公司的锦囊妙计	
——坚持不懈地使用公共关系战术	135

第四篇 领导心理与行为

一、引言	141
二、提高领导行为有效性的关键因素	141
第七章 领导者的素质与行为	143
第一节 领导的概述	143
一、领导活动的构成要素	143
二、领导的功能	146
三、领导者职责与行为	148
第二节 领导者的素质与行为	151

一、现代领导者的基本素质	151
二、现代领导者的基本品格	151
三、现代领导者应具备的基本观念	153
四、现代领导者应具备的基本职业道德	154
五、国内外学者对领导者应具有素质和能力的评述	155
六、领导者的素质与行为分析	157
思考题	158
第八章 领导理论与领导行为	159
第一节 学习和运用马克思主义领导理论	159
一、马克思主义关于领导的基本理论	159
二、邓小平建设有中国特色社会主义领导理论	160
第二节 国外领导理论与领导行为研究	161
一、早期的领导理论	161
二、行为理论与领导行为	162
三、权变模型理论与指导型领导行为	165
思考题	177
第九章 领导的决策行为	178
第一节 决策概述	178
一、决策的内涵	178
二、科学决策的特点及原则	179
三、决策理论	181
第二节 决策行为分析	182
一、决策行为特征	182
二、决策行为过程	183
三、决策的程序	184
四、决策行为分析	186
第三节 通信市场营销决策行为研究	187
一、通信市场需求的基本特征	187
二、客户对通信产品购买行为分析	188

三、通信市场营销决策行为研究	189
思考题	191
第十章 领导者的创造性行为	193
第一节 创造性行为概述	193
一、创造的内涵	193
二、创造性行为类型	193
三、创造性领导活动的方法	194
第二节 领导者创造性行为分析	195
一、领导者创造性行为与环境	195
二、领导者创造性行为与社会发展	195
三、结合实际工作开展领导者的创造性行为	197
思考题	201
第十一章 领导者处理日常工作的行为	202
第一节 研究领导者处理日常工作行为的必要性	202
一、领导者职责与日常事务工作	202
二、影响领导者处理日常工作效率的因素	203
第二节 掌握领导艺术,提高处理日常工作行为的有效性	203
一、科学运筹宝贵的时间	203
二、有效处理日常事务	208
三、妥善处理特殊事件	212
四、提高会议效率	213
五、实行目标管理	218
第三节 树立客户至上意识,提高整体服务水平	221
一、立足发展,注重增强通信能力,满足社会需求	221
二、建立服务工作的激励机制和约束机制,提高主动 服务、优质服务的自觉性	221
三、加强管理,完善服务机制,提高整体服务水平	222
思考题	223
第十二章 领导者的人力资源管理与开发行为	224

第一节 人力资源管理与开发的必要性	224
一、人力资源内涵	224
二、领导者要重视人力资源的管理与开发	225
第二节 人力资源开发行为分析	226
一、领导(管理)干部的培训与能力开发	226
二、员工的培训与技能开发	229
三、日常考核要重视人的能力开发	229
四、努力培养造就三支队伍	230
第三节 讲究用人艺术,发挥人力资源的作用	232
一、人是唯一能扩大的资源	232
二、巧用人材,扬长避短	233
思考题	235
案例及案例分析提示	236
[案例十三] 抓住“少量的多数” ——黑龙江省邮电通信部门抓大户服务, 拓展通信市场	236
[案例十四] 盯住农村通信大市场,推动农村通信大发展 ——江苏省邮电通信部门抓重点,促通信 大发展	239
[案例十五] 抓大宗业务,促通信全面发展	241
[案例十六] 布云施雨,诱导消费	243
[案例十七] 反主为客,换位思考,重新启动电话市场	246
[案例十八] 虑远无忧——“疏”与“堵”的哲学	248
[案例十九] 奋斗不息的钢铁大亨 ——美国国际钢铁公司威耶	251
[案例二十] 管理要用“情感” ——美国通用电气公司人事实施“高感情” 管理	269

第五篇 组织心理与行为

一、引言	275
二、研究组织心理与行为关键因素	275
第十三章 组织设计	277
第一节 组织理论	277
一、组织的内涵	277
二、组织结构与组织设计	285
三、工作设计	307
四、组织环境	312
五、组织文化	315
六、公共关系与组织形象	320
第二节 组织变革与发展	326
一、组织结构变革	326
二、组织发展	332
三、建立组织的良好运行机制,提高工作效率	337
思考题	340
案例及案例分析提示	341
[案例二十一] 政企分开,邮电分营,强化专业核算 与管理,促进通信发展 ——海南省率先实现全省范围邮电分营	341
[案例二十二] 邯鄲钢铁总厂的“模拟市场核算,实行 成本否决”制	346
[案例二十三] 美国多弗公司的分权管理	349
[案例二十四] 松下集团的经营体制及其变化	354
全书小结	368
参考书目	370
案例来源	371

第一篇 绪 论

一、引言

《组织行为学概论》是研究一定组织中个体心理与行为,群体心理与行为,领导心理与行为以及组织心理与行为的科学,它使领导(管理)者掌握其心理与行为变化的规律性及与环境的适应程度,提高对个体心理与行为的预测能力、引导与控制能力,并及时协调个体、群体、领导在组织中的相互关系,充分发挥人的积极性、创造性,同时,加速组织变革,促进组织目标的实现。

二、组织行为学结构

《组织行为学概论》结构见图 1-0-1。

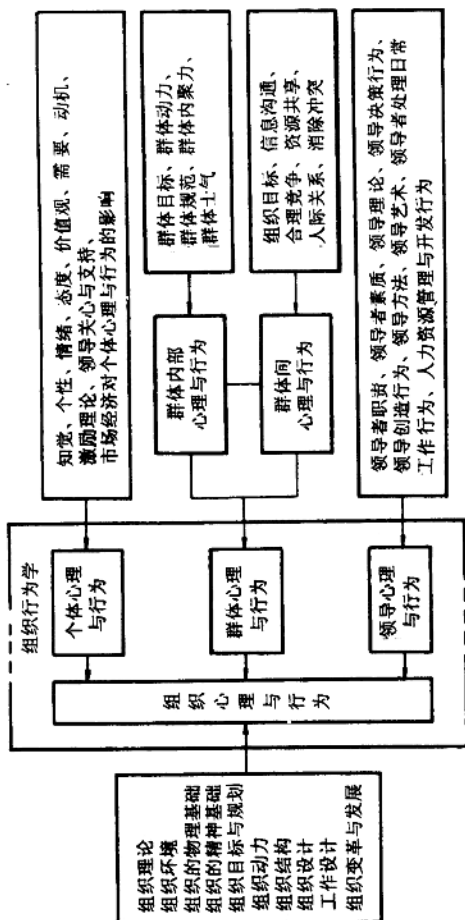


图 1-0-1 《组织行为学概论》结构框图

第一章 组织行为学概述

第一节 组织行为学的产生与发展

一、组织行为学的内涵

(一) 组织的内涵

1. 任何人都离不开组织

在人类社会活动中,人们自觉或不自觉地都以个体或群体形式为实现一定目标开展或参与某种社会活动,并且都在和组织打交道,包括工人、农民、学生、军人、干部……,党员、团员、少先队员……。任何人都离不开组织;当然,若没有人也就不存在组织。所以,人与组织密不可分。

2. 什么是组织

组织,一般讲,是应社会生活需要而产生,在法律及道义上具有存在的条件,为了达到自身目标而结合在一起的、具有一定关系的一群人组成的实体,并且是一个由心理、社会、技术和经济等要素构成的复杂系统。

也有人把为了实现组织目标对组织的资源(人、财、物、信息)进行有效配置的活动过程称为组织。

3. 组织的特点及构成

——组织的特点

● 组织是一个系统

组织的活动总是朝向一定的目标;组织内部总有一定的结构和分工;组织是一个开放的社会技术系统;还受文化因素、传统观念的影响。

● 组织是社会分工的产物

组织分正式组织和非正式组织。正式组织经一定部门批准,有一定的组织结构、机构、编制、职务与职位等;非正式组织是由某种利益或行为,松散结合在一起的一些群体。

——组织系统构成

● 组织分三个系统

从管理的角度,组织行为研究领域可分为三个系统:①技术系统,即机器—机器系统;②社会技术系统;即人—机器系统;③社会系统,即人—人系统。

● 组织行为学重视人的心理与行为研究

组织行为学研究以人为核心,特别注意人的心理因素、社会因素对人的行为的影响;注重分析社会环境、组织环境与人的行为的关系。

(二) 组织行为学的内涵

1. 什么是组织行为学

组织行为学是采用系统分析的方法,着重研究一定组织中人的心理与行为的规律和组织的行为,从而提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织既定目标的科学。

2. 组织行为学研究的对象