

# 组织行为学

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

李锋 / 编著

组织行为学这门学科传到中国已有十多年的历史，在西方国家已经是一门发展相对成熟的学科。组织行为学不仅是管理类专业的主要基础课程之一，也是所有人应该了解的重要知识。其主要研究一定组织中个体心理、行为的规律。从而能够有效提高管理者在组织中解释、预测、引导人的行为的能力，以便更好地实现组织的目标。



黄河出版传媒集团  
宁夏人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 李锋编著. — 银川: 宁夏人民出版社, 2012.10

ISBN 978-7-227-05284-5

I. ①组… II. ①李… III. ①组织行为学  
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 238105 号

组织行为学

李 锋 编著

责任编辑 周立军

封面设计 晨 皓

责任印制 张国祥

黄河出版传媒集团 出版发行  
宁夏人民出版社

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦(750001)

网 址 <http://www.yrpubm.com>

网上书店 <http://www.hh-book.com>

电子信箱 [renminshe@yrpubm.com](mailto:renminshe@yrpubm.com)

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏书宏印刷有限公司

开本 880mm×1230mm 1/32 印张 11.5 字数 300 千

印刷委托书号 (宁)0012584 印数 500 册

版次 2012 年 10 月第 1 版 印次 2012 年 10 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-227-05284-5/C·132

定价 30.00 元

版权所有 侵权必究

## 序 言

组织行为学这门学科传到中国已有十多年的历史,在西方国家已经是一门发展相对成熟的科学。组织行为学不仅是管理类专业的  
主要基础课程之一,也是所有人应该了解的重要知识。其主要是研究一定组织中个体心理、行为的规律。从而能够有效提高管理者在组织中解释、预测、引导人的行为的能力,以便更好地实现组织的目标。

组织行为学是一门应用性的行为科学,它在众多行为科学分支的基础上建立起来。对它有主要贡献的领域包括心理学、社会学、社会心理学、人类学和政治学。因此,研究组织行为学,不仅具有理论上的指导意义,而且具有实际应用价值。

本书共分八章。采用按照“博采众长、融合提炼”的原则,系统地阐述了组织行为学的基本原理。另外,针对学生缺乏实践经验的特点,在每章结尾都附有两个综合案例,以达到理论与实践融会贯通的作用。在第一章“人格”中重点介绍个体行为基础,这是研究组织行为学的基础和逻辑起点。内容包括人性假说和个性差异,认知、态度与行为等,着重介绍了个性差异与工作安排的关系,工作满意感与工作效率的关系等,引导读者把基本理论应用到解释具体的组织

行为现象之中。第二章“知觉与学习理论”,重点介绍个体对于外界事物的知觉过程,个体的能力组成以及如何改变个体的行为以便更符合组织的需要。第三章“基本激励理论”,主要研究如何调动人的积极性。第四章介绍了群体与人际关系的概念,从群体层面研究影响人的心理、行为的因素。第五章介绍了群体中人际间的冲突过程及解决方式。第六章重点介绍了人际沟通的过程、形式以及如何建立有效的人际沟通。第七章是领导行为与管理。第八章介绍组织理论、组织结构和组织的设计。

本书在撰写过程中,参阅了大量国内外有关教材和论著,并吸收了其中的精华,在书后列出了主要参考文献。但由于本书编者水平有限,不可避免地存在这样和那样的问题,敬请各位同行、专家和读者批评指正。

编著者

2012年4月1日

# 目 录

第一章 人 格 .....	001
第一节 人格差异的由来 .....	002
第二节 人格特质 .....	013
第三节 人格的测量与工作匹配 .....	024
综合案例 .....	036
第二章 知觉与学习理论 .....	042
第一节 知觉过程 .....	044
第二节 能力 .....	057
第三节 学习 .....	071
综合案例 .....	085
第三章 基本的激励理论 .....	090
第一节 早期的动机理论 .....	092
第二节 当代动机理论 .....	107
第三节 概念与应用 .....	121
综合案例 .....	135
第四章 群体行为的基础 .....	141
第一节 群体 .....	142

第二节 群体发展的阶段 .....	148
第三节 群体行为的特点 .....	153
综合案例 .....	168
第五章 冲突与谈判 .....	178
第一节 冲突的概述 .....	180
第二节 冲突的过程 .....	187
第三节 谈判 .....	196
综合案例 .....	215
第六章 沟 通 .....	220
第一节 人际关系概述 .....	222
第二节 人际沟通 .....	234
第三节 人际沟通网络 .....	249
综合案例 .....	259
第七章 领 导 .....	268
第一节 领导的职能 .....	269
第二节 领导理论 .....	277
第三节 组织中的权力与政治 .....	292
综合案例 .....	300
第八章 组织结构的基础 .....	314
第一节 组织结构设计 .....	317
第二节 影响组织结构设计的因素与授权 .....	327
第三节 改变工作环境的本质 .....	345
综合案例 .....	354
参考文献 .....	363

# 第一章 人 格

学习重点:

1. 了解人格含义及构成
2. 解释决定人格的主要因素
3. 熟悉几种人格理论
4. 了解霍兰德的个性—工作适应性理论

引导案例:

案例一:某高职院校大一女生。性格比较暴躁,动不动爱发脾气,一遇到让自己生气的事,就很容易不管不顾地爆发出来。长此以往弄得跟周围的同学关系很僵。其实事后想想也为自己的行为感到后悔,但就是控制不住自己的脾气。

案例二:某高职院校大二女生猜疑心很重。整天疑心重重,认为所有人都不可信、不可交。她如果看到同学背着她讲话,就会怀疑是在讲自己的坏话,甚至于别人脱口而出的一句话她都要琢磨半天,努力发现其中的“潜台词”。这种对于他人态度的过分留意,不仅使得自己整天闷闷不乐、郁郁寡欢,而且也把人际关系搞得很僵。

案例三:某大学三年级男生。因为自己身高与相貌而产生自卑

感。但他不允许他人因为身材看不起自己。为证明身材与智力无关，他收集了世界上矮小身材的伟人事迹，说明矮个子聪明。并声称大个子四肢发达，头脑简单等。为了证明自己的实力，久而久之他自恃聪明，固执己见，难以接受他人的意见。

他原来很崇拜父亲，热爱母亲，相信母亲。一次老师来家访，反映他在学校打坏玻璃，要求赔偿，其母将此事告诉其父，他为此受到父亲的惩罚，于是对母亲产生报复心理。一次他告诉父亲，自己亲眼看见母亲与一位乡政府干部的不轨行为，由此导致父母离婚，家庭破裂。父母离婚给家庭带来悲哀。他由不信任母亲、父亲，到不信任老师和同学，认为世界上没有可以相信的人，只能相信自己。他嫉妒同寝室其他五人经常在一起说笑及相互帮助，又怀疑他们专门孤立自己。一天，天气很冷，他回寝室吃药、喝水。药已入口，却发现自己暖壶中没有水，一看其他五个壶，都装着满满的开水。他认为他们五人组成了小集团。为了报复他们，他将五个暖壶的玻璃内胆都打掉了。

组织行为学是以管理学和心理学为基础，对于组织中人的行为加以研究。而个体的行为在不同的条件下其表现的方式又有所不同，如果我们把个体再代入群体以及组织这一变量，其所表现出的行为又会有所不同。在本章中我们暂且抛开群体以及组织对于个体行为的影响，将对个体的单独行为作为重点研究对象。重点探讨个体的人格类型以及其所适应的工作岗位。

## 第一节 人格差异的由来

从引导案例以及我们每天打交道的人中可以看出，人的性格是

多种多样的。有些人表现出安静,有些人表现出热诚,而另一些人则表现出暴躁。那么是什么原因造成了人与人之间的不同?是什么因素影响了人格的形成?这是否也意味着某种人格类型更适于从事于一些更加合适的工作,从而达到更好的工作绩效?这就是本节中我们要重点介绍的问题——人格的形成因素。

## 一、人格

人格一词来自拉丁文 *personv*(面具),是戏剧中演员所戴的特殊面具,用以表示剧中人物的角色以及身份。西方学者奥尔波特认为:人格是个体内部身心系统的动力组织,它决定了个体对环境独特的调节方式。卡特尔认为:人格是一种倾向,可借以预测一个人在给定情景中的所作所为,它与个体的外显和内隐行为是联系在一起的。拉扎鲁斯认为:人格是基本和稳定的心理结构和过程,它组织着人的经验并形成人的行为和对环境的反应。美国心理学家吉尔福德认为:人格是构成包含有一个人的智力、性格、需要、态度、兴趣、气质等各种特质的独特模式。我国第一部大型心理学词典——《心理学大词典》中对于人格的定义为:一个人的整个精神面貌,即具有一定倾向性的心理特征的总和。从上述介绍我们可以知道关于人格的定义现在有很多种说法,而被学术界普遍认可的定义,确切地说至今没有。

然而,我们仍然可以从众多的定义中找寻出一些特点,即人格结构是多层次、多侧面的,由复杂的心理特征的独特结合构成的整体。这些层次有:第一,完成某种活动的潜在可能性的特征,即能力;第二,心理活动的动力特征,即气质;第三,完成活动任务的态度和行为方式的特征,即性格;第四,活动倾向方面的特征,如动机、兴

趣、理想、信念等。这些特征不是孤立地存在的,是错综复杂、相互联系、有机结合的一个整体,是对人们的行为进行调节和控制的。

## 二、人格的决定因素

一个人的人格是什么因素决定的?显然,这其中并无统一分明的简单答案。因为有太多因素影响着一个人性格的形成。然而,目前人们普遍认为,成年人的性格是由遗传、环境两方面因素构成的,同时还受到情境条件的调节。如图 1-1 所示。



图 1-1 影响人格形成的三要素

**遗传因素** 遗传观点认为生物的身材、相貌、反射、精力水平等特点,全部或大部分受到父母的影响,继承其前代所拥有的特点。这种把生物具有的性状相对稳定地传给后代的现象叫做遗传。也就是说,生物受到他们前代在生物的、生理的、内在心理组成的影响。这一观点是根据染色体上基因的分子结构,来解释个体的人格特征。

一些研究者曾对 100 多对刚出生就分离、并分别在不同家庭中成长起来的同卵双胞胎进行了相似性方面的研究,以发现遗传对于生物遗传基因的影响。研究者发现,同卵双胞胎即使不生活在同一环境下他们也有很多共同的地方。比如,一对双胞胎彼此分离了 39 年,在相距 45 英里的两地分别成长起来,但研究者发现他们驾驶的

汽车型号和颜色完全相同,抽同一牌子的香烟,给自己的狗起相同的名字,而且常常去距离各自 1 500 英里以外的海滨度假。研究者还在人格方面发现,大约 50%的变异以及在娱乐和业余爱好方面超过 30%的变异源于遗传因素。

厄伦米耶—吉姆林(Erlenmeyer-Kimling)和亚威克(Jarvik)1963年进行了血缘关系、环境与智力发展的相关性研究,结果如表 1-1 所示。

表 1-1 血缘关系、环境与智力发展的相关性

关系与类别	相关系数
无血缘关系而又生活在不同环境	0.00
无血缘关系但自幼在同一环境长大者	0.20
养父母与养子女	0.30
亲生父母与亲生子女(生活在一起)	0.50
同胞兄弟姐妹出生后在不同环境长大者	0.35
同胞兄弟姐妹出生后在同一环境长大者	0.50
异卵双生子不同性别而在同一环境长大者	0.50
异卵双生子同性别而在同一环境长大者	0.60
同卵双生子出生后在不同环境长大者	0.75
同卵双生子出生后在同一环境长大者	0.88

这个结果说明,同卵双生子在同一环境长大者其智力的相关系数高达 0.88,明显高于异卵双生子在同一环境长大者 0.60 的智力相关系数。即使在不同环境长大者同卵双生子也要高于异卵双生子。亲生父母与子女的智力相关系数高于养父母,无血缘关系的人的智力相关系数很低。由此可见,生物遗传因素对智力的发展有一

定的影响。

另外,在1980年弗勒德洛斯(Floderus)等人对瑞典的1.2万名双生子进行了人格问卷调查,结果表明具有相同基因的同卵双生子在外向和神经质上的相关系数都是+0.50,而具有不同基因的异卵双生子的相关系数只有+0.21和+0.23。这说明同卵双生子所表现出来的相似性要明显高于异卵双生子,也进一步表明了遗传对于生物人格上有一定的影响。

而且近年来随着针对儿童的深入研究,也发现了一些特质,诸如:害羞、畏惧和不安等,可能在很大程度上是由于内在的基因特点所决定的。从而更进一步支持了遗传学说观点。

环境因素 如果人格特点完全由遗传决定,则会从个体出生之后就固定下来,并且在成长过程中不会发生任何改变。例如,如果你在孩提时代就心态平和、易于交往,而这些特点是由基因决定的,那么对你来说不太可能改变这些特点。然而,我们对于1920年发生在印度的“狼孩”事件又如何解释?

1920年9月19日,在印度加尔各答西面约1000千米的丛林中,发现两个狼哺育的女孩。年长的估计8岁,年幼的一岁半。

大概都是在生后半年被狼衔去的。两人回到人类世界后,都在孤儿院里养育,分别取名为卡玛拉与阿玛拉。她们的言语、动作姿势、情绪反应等方面都能看出很明显的狼的生活痕迹。

她们不会说话,发音独特,不是人的声音。不会用手,也不会直立行走,只能依靠两手、两脚或两手、两膝爬行。她们惧怕人,对于狗、猫似乎特别有亲近感。白天她们一动也不动,一到夜间,到处乱

窜，像狼那样嚎叫，人的行为和习惯几乎没有，而具有不完全的狼的习性。

这两个狼孩回到人类社会以后，辛格牧师夫妇俩为使两个狼孩能转变为人类，作出了各种各样的尝试，但没有充分的计划性。

阿拉玛到第 2 个月，可以发出“波、波”的音，诉说饥饿和口渴了。遗憾的是，回到人间的第 11 个月，阿玛拉就死去了。

卡玛拉在两年后，才会发两个单词（“波、波”和叫牧师夫人“妈”）。4 年后掌握了 6 个单词，第 7 年学会 45 个单词。她动作姿势的变化也很缓慢。1 年 4 个月时，只会使用两膝步行。1 年 7 个月后，可以靠支撑两脚站起来。不用支撑的站立，是在 2 年 7 个月后；到两脚步行，竟费了 5 年的时间，但快跑时又会用四肢。经过 5 年，她能照料孤儿院幼小儿童了。她会为抱腿受到赞扬而高兴，为自己想做的事情（例如解纽扣儿）做不好而哭泣。这些行为表明，卡玛拉正在改变狼孩的习性，显示出获得了人的感情和需要进步的样子。大女孩卡玛拉一直活到 17 岁。但她直到死时还没真正学会说话，智力只相当于三四岁的孩子。中国也有类似狼孩、猪孩的报道，结果和印度狼孩大致相似。

在大脑结构上，这个狼孩和同龄人没多大差别。一个 10 岁儿童的大脑在重量和容量上已达成人的 95%，脑细胞间的神经纤维发育也接近完成。只是因为狼孩长期脱离人类社会，大脑的功能得不到开发，智力也就低下。

资料来源：百度

从狼孩的故事可以看出，一个人的智力高低、人格特点等，并不完全取决于大脑的生理状态以及遗传因素，而更多地受到后天成长

环境的影响。

另一项针对环境因素对于人格特点影响的著名研究是，米德（Mead）等人进行的，他们曾对新几内亚三个民族的个性特征进行了一段时间的跟踪研究。也证明了不同自然环境下居住的居民，由于受到其所在独特的自然环境影响，会对个体的人格特点具有强大的影响力。他的研究对比了三个民族。首先，他们研究了居住在山丘地带的阿拉比修族，这里的居民主要以农业、手工业为主。研究发现，居住在这里的居民普遍崇尚着男女平等的生活原则。成员之间互助友爱、团结协作，没有恃强凌弱，没有争强好胜，一派亲和景象。进而他们对于居住在河川地带的孟都古姆族进行了研究。研究发现，居住在这里的居民生活以狩猎为主，男女间有权利与地位之争，对孩子处罚严厉，表现出攻击性强，冷酷无情、嫉妒心强、妄自尊大，争强好胜等人格特征。最后，他们研究了居住在湖泊地带的张布里族。发现，这里的居民男女角色差异明显，女性是这个社会的主体，她们每日劳作，掌握着经济实权，表现出刚毅、支配、自主与快活的性格，而男性则处于从属地位，其主要活动是艺术、工艺与祭祖活动，并承担孩子的养育责任，有着明显的自卑感。米德等人通过对处于生活在三个不同地区，且有着不同生活方式的民族的研究结论认为，由于生活环境以及生活方式的不同，会极大影响当地居民的生活习惯以及个体的人格特点。

我们可以从上面的案例以及米德的研究中得知，虽然遗传因素对于生物的智力起到重要的作用。然而，人格特点并不完全由遗传决定，并且在成长的过程中可能发生改变。研究发现影响人格的环境因素主要包括：我们成长的文化背景；早年的生活条件；家庭、朋友和社会群体的规范以及我们体验到的其他影响因素。

成长的文化背景:正如我们在米德的研究中看到的,不同民族由于其所处自然环境以及生活方式的独特性,而产生的有别于其他民族的生活习惯及方式。人类学家们明确指出,文化对于人格发展有着重要作用。个体出生在某一特殊文化环境中,接受来自家庭和社会的价值观念以及普遍认可的行为规范。其人格特点以及行为方式也拥有相同的共性。这主要是生活在同一社会环境下的个体,受到相同规范的影响,而产生的一种共同行为表现。

家庭因素:家庭是社会的最小单元,它不但拥有社会文化的共性,同时由于其成员的组成、家庭规模、家庭经济水平、家庭中出生顺序以及父母对于子女的教育水平都会影响人格的形成。从而形成了个体独特的人格特点。家庭教育方式一般可以分为三类:第一类,权威型教育方式,这类父母在对子女的教育中,表现为过于支配,孩子的一切由父母来控制。成长在这种教育环境下的孩子容易形成消极、被动、依赖、服从、怯弱,做事缺乏主动性,甚至会形成不诚实的人格特征;第二类,放纵型教育方式,这类父母对孩子过于溺爱,让孩子随心所欲,父母对孩子的教育甚至达到失控状态。这种家庭里的孩子多表现为任性、幼稚、自私、野蛮、无理、独立性差、唯我独尊、蛮横胡闹等;第三类,民主型教育方式,父母与孩子在家中处在一个平等和谐的氛围中,父母尊重孩子,给孩子一定的自主权,并给予孩子积极正确的指导。父母的这种教育方式使孩子形成了一些积极的个性品质,如活泼、快乐、直爽、自立、彬彬有礼、善于交往、富于合作、思想活跃等。

美国神经病学家,著名的发展心理学家和精神分析学家爱利克·埃里克森(Erik H Erikson, 1902~1994),研究了儿童自我发展问题。他在1939~1944年期间参加了加利福尼亚大学伯克利分校儿童

福利研究所的纵向“儿童指导研究”，主要问题包括人的生命周期各个阶段中冲突的解决，儿童游戏结构的性别差异等。并于1950年著成了《儿童期与社会》一书，1958年又出版了《同一性：青少年与危机》。他认为，一个人的人格在他的整个生活经历过程中是不断发展变化的。他将一般人的发展年龄分为8个阶段，每一个阶段发展的成功与失败的特点见表1-2。

表1-2 埃里克森关于人格发展的分期

阶段	年龄	特点	
		成功	失败
1. 早婴儿期	出生~1岁	基本的信任心	不信任
2. 晚婴儿期	约1~3岁	自主	羞耻或困惑
3. 早儿童期	约4~5岁	创造	犯罪感
4. 中儿童期	约6~11岁	勤奋	自卑
5. 青春期	约12~20岁	自我认识	对自己的地位认识模糊
6. 早成年期	约20~30岁	合群	孤僻
7. 中成年期	约40~60岁	继续成长	失望
8. 晚成年期	约65岁以上	完善	停滞

(选自2007年11月朱国定出版的《组织行为学》)

他认为：每一个阶段的发展都需要获得成功，才能形成良好的个性，如果受到阻碍将会导致人格上的某种缺陷。如婴儿时期(出生至1岁)，需要得到父母的精心照料，这是对社会信任的基础。如果被遗弃失去母爱，将会形成对人不信任心理。

虽然早期的个性研究者确信，个体人格的形成是由幼年或少年时代决定下来，在以后的岁月中就基本不会再有重大发展。但随着

现代的学者对于人格的不断深入研究,证明了人格发展是一个终身过程。然而,起到关键作用的还在于个体儿时所处环境、文化的主导。这些文化所建构的规范、态度和价值观会一代代流传下来,一直保持着稳定性,不随时间的变化而变化的特点。在一种文化中培养出来的稳固的意识形态,另一种文化最多只能对它起到轻微的调节作用,不会对其有彻底而全面的改变。正如印度狼孩,虽然拥有人类的基因,后又被人抚养。但其表现出的行为仍然不会随着人类文明的改变而改变。

**情境因素** 情境因素是除遗传因素和环境因素之外对人格有影响的另外一个重要因素。一般认为,个体的人格虽然从总体来说是稳定持久的,这是人格的“一般性”。然而,在不同情境下人格也会有所改变。这里说的“情景”是指在特定情况和环境下表现出的人格“特殊性”,这种“特殊性”既有在平常环境条件下没有表现出的“潜在”人格,也有在特殊环境条件下表现出的一些“反常”举动。因此我们不应该孤立地看待人格模式。

## 血案与危机

某年某月某日晚,某省著名女企业家、B公司总经理王女士,被该企业工人李某杀害,血案引起很大震动。

李某,21岁,B公司员工。记者在案发后采访时十分惊讶:该人,一米八的个子,五官端正,衣冠楚楚,哪像个杀人犯!那么他为何对总经理起了杀机呢?

李某,单身,急于交女友。但由于企业内部引入竞争机制,重奖