

工 ◆ 商 ◆ 管 ◆ 理 ◆ 系 ◆ 列 ◆ 教 ◆ 材

组织行为学

袁 凌 李 敬 吴文华 编著

湖南大学出版社

工 • 商 • 管 • 理 • 系 • 列 • 教 • 材

C936
43

组织行为学

北方工业大学图书馆



00582942

袁 凌 李 敬 吴文华

编著

湖南大学出版社

SBE 28/04

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/袁凌, 李敬, 吴文华编著. —长沙: 湖南大学出版社, 2003. 12

(工商管理系列教材)

ISBN 7-81053-712-1

I. 组… II. ①袁…②李…③吴… III. 组织行为学—高等学校—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 116192 号

组织行为学

Zuzhi Xingwei Xue

袁凌 李敬 吴文华 编著

-
- | | |
|-------------------------------|--|
| ☐ 责任编辑 | 王桂贞 |
| ☐ 特约编辑 | 付林 晚 娟 |
| ☐ 封面设计 | 张 颖 |
| ☐ 出版发行 | 湖南大学出版社
社址 长沙市岳麓山 邮码 410082
电话 0731-8821691 0731-8821593 |
| ☐ 经 销 | 湖南省新华书店 |
| ☐ 印 装 | 湖南大学印刷厂 |
-

- | | | | | | |
|-----------------------------|-------------------------|--|------|-----------------------------|-------|
| ☐ 开本 | 720×960 16 开 | ☐ 印张 | 26.5 | ☐ 字数 | 504 千 |
| ☐ 版次 | 2004 年 1 月第 1 版 | ☐ 2004 年 1 月第 1 次印刷 | | | |
| ☐ 印数 | 1—5 000 册 | | | | |
| ☐ 书号 | ISBN 7-81053-712-1/C·57 | | | | |
| ☐ 定价 | 35.00 元 | | | | |
-

(湖南大学版图书凡有印装差错, 请向承印厂调换)

湖南大学工商管理学院
工商管理系列教材编委会

总 主 编 陈 收

副总主编 谢 赤 袁 凌

编 委 (按姓氏笔画为序)

王道平 张 玲 孙耀吾 陈 收

欧阳慧 单汨源 周少华 姚艳虹

袁 凌 谢 赤 谢玉华 舒 彤

总 序

中国经济改革走过了两个阶段。第一个阶段（1978~1989年），中国进行并完成了产品市场化改革过程，从计划经济向市场经济转型，促进了商品市场的发展。第二个阶段（1990~2002年），中国进行着产权市场化改革，企业实行股份制改造，政府从企业中退出，企业改革从制度上更加深入了一步。2002年底，开始进入中国经济改革的第三个阶段，中国将从企业制度、收入分配机制、产权的法律保护制度等诸方面深入改革，使社会主义市场经济模式更加完善和规范。

中国历经二十多年改革开放，经济快速而持续发展，取得了举世瞩目的成就，令全世界感到惊奇、赞叹。这一切均源于中国改革开放方针的确立，中国的宏观经济政策与微观经济运行机制适应经济发展规律，中国政府与中国人民的创新精神与勤奋工作所产生的高效率，由此推动了中国经济的快速增长。随着加入世贸组织，中国正在进入竞争激烈的世界大市场，融入国际经济大循环。中国经济要在全球化和强手如林的国际竞争中发展，一方面应在宏观上把握经济的运行规律，做好宏观调控；另一方面，也是更为重要的方面，要在企业/层面进行管理创新。随着国有企业初次创业制度安排的实现与完成，具有差别性的优惠政策消失，改革的先发效应已变得不再明显。在现代企业制度相继建立之后，企业要在激烈的竞争中取胜，必须进行以管理创业为主导的“二次创业”，彻底转变在计划经济体制下形成的行政型、经验型、粗放型的管理模式，使之向市场化、知识化、集约化的方向发展，实现管理的现代化。也就是说，中国即将进入一个与管理相结合的企业改革新时期。

二十多年中国改革开放的风雨历程，二十年湖南大学工商管理学科的发展轨迹，中国的改革开放深深地影响和指引着湖南大学工商管理学院，湖南大学工商管理学院默默地见证和回应着中国的改革开放。2000年，湖南大学与湖南财经学院合并组建新的湖南大学，工商管理学院的力量得以加强，至今在管理科学与工程、工商管理学科均完成三级学位制建设，工商管理硕士（MBA、EMBA）专业学位红火发展，市场营销等管理专业本科生受到社会青睐。湖南大学工商管理学院正在向国内一流管理学院迈进。

面对中国经济体制与企业制度改革中所涌现出来的新管理理论与实践问题，

面对新的学科发展，面对新的专业学位，面对国内外管理教学与人才培养新的要求，作为湖南大学工商管理学院的教师，深感肩上的责任重大。一些教师远赴欧美，借鉴西方先进的管理思想与方法，结合中国企业的发展规律，在理论研究上向纵深发展，努力地尝试着现代的教学内容与方法。同时，工商管理学院的教师以积极的态度走向企业实践的现场，以管理咨询的方式，为企业出谋划策，促进企业的健康成长，谋求自身理论修养的提升。值此中国企业发展的关键时刻，管理理论不断更新之际，将湖南大学工商管理学院教师教学、科研与实践的成果与心得编著成这套“工商管理系列教材”，以期抛砖引玉，引发同行们、学生们和各界读者对中国企业的管理问题进行更有价值的探讨。

这套系列教材第一辑共 12 本，包括《管理学》《市场营销学》《经济学导论》《企业战略管理》《组织行为学》《生产运作管理》《财务管理学》《人力资源管理》《管理信息系统》《现代物流管理》《公共关系教程》和《电子商务概论》。这套教材主要以大学本科生为对象，同时兼顾其他读者的需要。为了提高学习效果，编著者在该套教材的编写体例上做了较大改进，增加了内容提要、重难点提示、案例分析及复习思考题，以帮助学生系统地学习和掌握本学科的知识。

作为一套工商管理专业教材，她凝聚了工商管理学院教师的心血。我们希望这套教材能对工商管理专业的学生掌握专业知识有所帮助，并希望得到大家的斧正，使之不断完善。

湖南大学工商管理学院院长

陈 收 教授

2003 年 6 月 1 日

前 言

对组织中的人进行管理是管理者所面临的最富挑战性的工作之一。没有什么比管理组织行为更让人感到困难的了。传统方法正在受到质疑、修正或摒弃。基于这样的观点，我们也就有了重新编写《组织行为学》教材的愿望，希望通过本书，让你能够掌握观察组织内部、发展自身洞察能力、有效管理组织的方法。而这些将帮助你拥有现在的岗位，解决你面临的困难，帮助你提高管理水平。

我们注意到人本主义思想给组织行为学发展带来了巨大的正面效应；组织的全球化定位使得对适合时代、适合组织目标的管理技术和方法的呼声越来越高，也使得对于组织内的文化融合，组织行为形成的复杂过程的研究日益浮出水面；心理学、社会学、政治学、人类学等科学研究成果更广泛地应用于组织行为学中，使得组织行为学中许多模型有可能建立在科学实验的基础之上。而让我们不安的因素也随之增加。比如说，人的行为过于复杂，难于量化，客观上增加了研究难度；环境因素的深层次变化使组织行为学在现有理论基础上延伸出新的观点变得困难重重，使得组织行为学在证明新观点的路途上举步维艰。凡此种种，都让我们深刻地感受到组织行为学具有太大的发展空间。

本书以国内普遍接受的个体行为、群体行为、组织行为的顺序进行编写，这样的结构设计是为了方便读者对国内不同版本的教材进行比较，以便最大量获取个人所需的知识和信息。本书每章的小案例作为对理论的一个形象说明，力求精简；而每篇所附的大案例则注重一定的综合性，让读者能够近距离感受组织行为实际问题的复杂性。编写大纲拟定后，教材编委会及编写组全体教师进行了广泛讨论，并进行了多次修改。本教材的各章执笔人分别是：袁凌（第一、二、十、十一、十二、十三章），李敬（第六、七、八、九章），吴文华（第三、四、五章）。袁凌负责全书大纲设计、书稿组织和编纂工作。

作为工商管理专业的系列教材之一，本书的编写得到了湖南大学工商管理学院领导和老师的帮助和支持，在此表示由衷感谢。尽管几年来，我们对组织行为学教材的编写一直进行着各种努力和尝试，很想奉献给读者一本满意的教材，但仍有可能达不到各方面的要求。书中的不当或疏漏之处在所难免，恳请同行和读者提出宝贵意见。

编 著 者

2003年10月于岳麓山下

目 次

第一篇 导 论

第一章 组织行为学概述

- 第一节 组织行为学的研究对象..... (2)
- 第二节 组织行为学的研究方法..... (9)
- 第三节 组织行为学的产生与发展 (12)
- 第四节 组织行为学面临的挑战 (28)

第二章 组织行为学的基本理论

- 第一节 人的本性问题 (40)
- 第二节 西方的人性理论 (47)
- 第三节 我国的人性理论 (57)

第二篇 个体行为

第三章 个体行为的心理基础

- 第一节 个 性 (67)
- 第二节 知 觉 (88)
- 第三节 态 度 (99)
- 第四节 学 习..... (107)

第四章 激 励

- 第一节 需要与动机..... (114)
- 第二节 激励理论..... (121)
- 第三节 激励实践..... (137)

第五章 工作满意与压力管理

- 第一节 工作满意..... (153)
- 第二节 工作压力..... (160)

第三篇 群体行为

第六章 群体行为基础

第一节 群体与群体行为·····	(177)
第二节 群体规范·····	(181)
第三节 群体凝聚力·····	(183)
第四节 群体决策·····	(185)

第七章 团 队

第一节 团队理论·····	(194)
第二节 团队绩效·····	(196)
第三节 理想团队的建立·····	(199)

第八章 沟 通

第一节 沟通的概念·····	(209)
第二节 沟通的方式·····	(211)
第三节 有效沟通·····	(217)

第九章 文化、政治与冲突

第一节 文化与冲突·····	(224)
第二节 权力与政治·····	(232)

第四篇 组织行为

第十章 领导与权力

第一节 领导理论·····	(244)
第二节 权力管理·····	(265)
第三节 领导实践·····	(276)

第十一章 组织结构与组织设计

第一节 组织结构·····	(299)
第二节 组织设计·····	(309)

第十二章 组织文化

第一节 组织文化的功能与结构·····	(325)
第二节 组织文化理论·····	(333)
第三节 组织文化建设·····	(341)
第四节 组织文化模式的重构·····	(345)

第十三章 组织变革与发展

第一节 组织变革.....	(355)
第二节 组织发展.....	(367)
第三节 创建学习型组织.....	(376)
综合练习题（一）.....	(390)
综合练习题（二）.....	(392)
综合练习题（三）.....	(394)
附录	(396)
参考文献	(408)

第一篇 导 论

1

第 1 章

组织行为学概述

【内容提要】

组织行为学是研究一定组织中人的心理和行为规律性的学科。组织行为学的研究对象是人的心理和行为规律性。也就是说，组织行为学既研究人的心理活动规律性，又研究人的行为活动规律性。组织行为的研究内容主要是个体行为、群体行为和组织行为。

组织行为学的研究方法主要有行为观察法、自然实验法、谈话法、问卷法、心理测验法和个案法。

组织行为学在 20 世纪 20 年代开始孕育，60 年代初期产生于美国。我国在 20 世纪 70 年代末开始引进这一门学科。

组织行为学的概念、组织行为学的研究对象和内容、组织行为学产生的根源以及组织行为学面临的挑战是本章学习的重点，对组织行为学的产生与发展的理解是本章的难点。

第一节 组织行为学的研究对象

一、组织与组织行为

(一) 组织

1. 组织的概念

组织是对完成特定使命的人的系统性安排。组织之所以存在,是因为它能够满足人们在日常生活和社会活动中的种种需要,这些需要日趋复杂化、多样化,仅仅通过孤立的个体活动无法自我满足,于是出现了人们的群体活动。在群体活动中,为了协调不同人的行为,就会按照一定的关系建立特定的规则。这种活动正式化、稳定化的结果就导致组织出现。家庭、乐队等社会组织出现便是如此。

对经济组织而言,其产生的基本原因在于某些生产、经济活动的规模超过了单个人能力的极限,同时又具有技术上的不可分性,必须通过团队劳动才能完成。因此,组织是为了完成共同的使命和目标,其成员按照一定的方式组合而成的有机整体,从而形成单独的个人力量简单加总所不能比拟的整体力量。在这个意义上,组织活动扩大了人的活动范围,增强了人们认识、改造客观世界的能力。

2. 组织存在的条件

(1) 组织是人组成的集合。组织是由人构成的,同时组织活动也需要一定的物质资源,因此组织既是物质结构,又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的,正是人群形成了组织,没有人群便没有组织。

(2) 使命和目标。任何组织都有其基本的使命和目标。企业是为了生产产品、提供服务、满足顾客需要;教育机构是为了培养人才;医院的存在是为了给病人提供健康服务;等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

(3) 专业分工和协作。组织的存在是由于有自身的使命和目标,这些使命和目标是社会所必需但单个人又不能完成的。为了完成自己的目标,组织必须开展实际的业务活动(统称作业活动),如医院的诊治、学校的教学、工业企业的生产等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的,而作业活动的开展又离不开

相应的人力资源（员工）、物力资源（原材料和机器设备）、财力资源（资金）和信息资源（各种数据和情报）等的运用作为条件，否则作业活动就成了“无米之炊”。形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分，他们相互作用、密切配合才能保证组织整体目标的实现。这就使协作成为必要，否则，内部各自为政的混乱便在所难免。因此，组织通过分工和协作来实现目标。

3. 组织有效性的决定因素

一个组织有效性的取得受到多种因素的影响。图 1-1 简述了主要的影响因素：环境因素、组织因素、员工因素以及管理政策和实践。

环境因素可以在以下几个方面变化：它们的可预测性如何（即组织的原材料供应的稳定性如何）；它们的复杂性如何（即组织要与多少不同的群体、供应者和政府机构打交道）；它们的敌对性如何（即人们是否把组织的存在看成合乎需要的，或者不合乎需要的）。

组织有效性也受整个组织的某个重要特点的影响。组织的结构是否合理地分为许多不同的部门？这些部门的工作是否有效地协调？组织是否有效地利用了技术？这种组织结构是否反映所用技术的内在要求？组织的设计对组织的规模是否合适？随着组织的成长，这种设计是否合适？

组织成员的特点也会影响组织的有效性。员工是否拥有高效工作所必需的技术和能力？员工个人目标是否和组织目标相一致？员工是否受到激励而有效工作并受到组织的信任？员工的态度和价值观是促进还是延缓了效率的取得？

最后，组织所采用的管理政策和实践对有效性也有重要的影响。管理者运用制订策略和设计技术来奖惩和控制员工的方法会影响组织的有效性。同样，与管理者所用决策方法相联系的信息沟通和领导方式，也在很大程度上决定了组织的有效性。

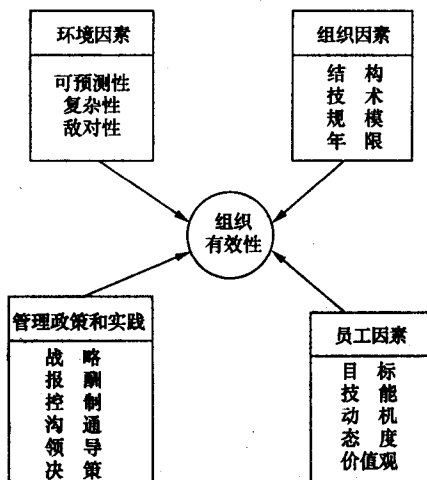


图 1-1 影响组织有效性的因素

(二) 组织行为

随着社会进步和经济发展，人类生产、生活的社会化程度日益提高，组织活动影响和改变着人们生活的广度和深度。例如，随着社会分工的深化、人们需求的变化，社会联系的日益增加，保险机构、网络型企业等崭新的组织形式应运而

生, 对人们的工作和生活产生越来越大的影响。同时专业化的增强、规模收益的要求、专业知识的积累和管理水平的提高, 又使得组织规模和员工构成不断变化, 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。

由于组织活动的复杂性, 因而对组织行为进行分析和研究也有不同的角度, 呈现出多层面的特点。

1. 组织行为是一个独立的研究领域

组织行为研究什么呢? 它研究组织中行为的决定因素: 个体、群体和结构。另外, 组织行为把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识用于实践, 使组织运作更有效。

2. 组织行为领域涉及两个基本问题

第一是组织对其成员的思想、感情和行动的影响方式。我们所处的组织会影响我们观察世界的方法, 对待工作的态度以及对我们自己的看法, 也会影响到我们在执行任务过程中的行为以及作为组织成员的责任。组织行为学试图阐明组织影响其成员的种种方式, 研究人在组织中的行为, 揭示组织有效整合、个人规范自律的规律, 以创造和管理更大规模、更为有效的组织。

组织行为研究的第二个问题涉及组织中各个成员的行为方式及其绩效对整个组织绩效的影响。组织对其成员活动的协调方式决定了组织在完成其自身活动时是否会成功。

对每个人来说, 进入其视野的组织比比皆是。所以在组织行为理解方面, 大家易于找到共同的标准。通过研究组织如何制约个人以及个人如何影响组织, 有助于人们从新的角度看待问题, 丰富我们对日常生活和工作的认识, 进而不断完善组织管理, 使人类的群体活动更和谐。

二、组织行为学的研究对象

组织行为学是研究一定组织中人的心理和行为规律性的科学。根据组织行为学的这个定义, 我们明确了以下两个要点:

1. 组织行为学的研究对象

组织行为学的研究对象是人的心理和行为规律性。也就是说, 组织行为学既研究人的心理活动规律性, 又研究人的行为活动规律性。组织行为学之所以把人的心理活动和行为的规律性作为自己的研究对象, 是因为人的行为与心理是密不可分的。心理活动是行为的内在诱因, 行为是心理活动的外在表现。只有把两者统一起来加以理解, 才能真正把握组织行为学研究对象的本质。

2. 组织行为学的研究范围

组织行为学研究人的心理活动与行为的规律性，但不是研究一切人的心理活动与行为的规律性，它只研究一定组织范围内的人的心理活动与行为的规律性。这种组织范围具体来讲，包括企业、机关、部队、学校、医院等所有的组织。组织的基本要素是人，组织中的人有个体、群体以及由个体、群体按照一定结构模式组织起来的结合体，因此，组织行为学研究一定组织中人的心理活动与行为的规律性。

三、组织行为学的研究内容

组织行为学的研究对象规定了组织行为学的研究内容，具体包括三个方面：

1. 个体行为

个体是组织的细胞，个体行为的研究是组织行为学研究的基点。组织行为学研究的个体行为，主要包括两大部分：一是关于影响个体行为的主观因素，即个体的知觉、态度、价值观、个性差异、个体的需要、动机等；二是关于个体行为的外部控制，即个体行为的激励，它包括内容型激励、过程型激励、强化型激励等。

2. 群体行为

群体是介于个体与组织之间的人群结合体。人们都在一定的群体里工作和生活，因此，群体行为的研究是组织行为学的重要课题。群体行为，主要包括群体动力、群体规范、群体压力、群体凝聚力、群体决策、群体沟通、群体冲突和群体中的人际关系等。

3. 组织行为

组织行为研究一方面包括领导权力、领导威信、领导者的影响力和领导有效性理论。这些内容，早期管理理论已有许多探索性成果，而组织行为学则使这方面的研究更加深入、更加充实和更加系统化。另一方面，组织行为研究的核心问题是如何才能提高组织效能，因此，组织行为的研究还包括组织设计、组织变革、组织发展等。通过这些方面的研究，解决如下问题：设计合理的组织结构，保证组织中人、财、物的有效配置与支配；根据组织外部环境和内部情况变化及时进行必要的组织变革，以保持组织活力；通过变革，改善组织中人的因素，促进组织健康发展。

四、组织行为学研究的作用

任何科学都有自己特定的任务，而科学的任务取决于它的研究对象和社会实践给自己提出的要求。组织行为学的基本任务是揭示一定组织中人的心理和行为的规律，使管理者按照人的心理与行为规律进行科学的组织管理，通过组织管理的实践，提高预测、引导和控制人的行为的能力，以达到组织既定目标。

组织行为学研究的作用可归纳为以下四方面：

1. 帮助管理者应用先进的管理理论和方法，充分调动员工的积极性与创造性

人力资源是管理者实现组织目标的首要资源，也是管理中最基本和最活跃的因素。传统管理偏重对物的管理，忽视对人的科学管理，因而压抑了人的积极性和创造性的发挥，影响工作效率的提高。

组织行为学的基本原理能够帮助管理者掌握组织中个体、群体和心理与行为规律，按照个体、群体和心理与行为规律，制定出管理个体、群体和组织的科学方法，促进管理者的管理思想科学化，提高管理水平和管理艺术。所以，管理工作只要符合人的心理与行为规律，就能够有效地提高工作效率。

2. 帮助管理者对组织员工进行管理教育

西方的组织行为学只探索管理活动中被管理者的行为规律，根据被管理者的行为规律采取管理措施，大幅度地提高劳动生产率，使资本家获得更多的剩余价值。

在我国，组织行为学研究的显著特色是除帮助管理者提高组织的工作效率外，还帮助管理者对组织员工进行管理教育，搞好社会主义精神文明建设，以满足组织员工的精神需要。组织员工的行为积极性直接受需要、动机和主观上的行为目标的制约，但是员工的需要、动机和主观上的行为目标受自身世界观、价值观、思想水平和政治觉悟的影响。一个员工具有正确的世界观、价值观和较高的思想政治觉悟，就会具有搞工作和生产的正确需要与动机，主观上就会树立一个较高的行为目标。这样，员工在正确的需要、动机和主观行为目标的推动与吸引下，就会产生实现目标的行为积极性。

3. 指导管理者完善自己的知识结构，提高自身素质，增强管理效能

领导者和管理者对组织所从事的各项活动起着计划、组织、指挥、协调和控制的作用。因此，领导者和管理者自身的素质和自身建设关系到领导和管理效能的好坏，关系到组织经济效益的高低，关系到组织的生存和发展。组织管理的大量事实证明：一个具有良好管理心理素质和较强管理能力的领导班子，往往可以在较短的时期内改变一个组织的落后面貌，甚至使一个濒临破产的组织起死回生。

组织行为学能帮助管理者学习和掌握现代管理心理理论与方法,进一步补充和完善自身知识结构,增强领导和管理才能。组织行为学还进一步帮助领导者懂得领导的功能、领导的类型、领导者的素质、领导者的影响力等方面的理论和知识。领导者在这些科学理论和知识的指导下,自觉地通过自身的管理实践,能够不断地提高自身的素质和影响力,不断增强自身的领导和管理效能。

五、组织行为学的学科基础

和任何一门学科一样,组织行为学不是孤立地形成与发展的,而是在其产生、形成和发展的过程中,不断吸取与其密切相关的学科的“营养”作为自身成长的基础。

与组织行为学相关的学科很多,由于篇幅的原因,下面只着重介绍几门学科的内容。

1. 普通心理学

普通心理学是研究人的心理活动的一般规律的科学。它揭示了人类心理的本质,概括了人的心理活动的基本范畴。心理学的基本范畴是心理过程、心理状态和个性特征。心理过程包括认识过程、情感过程和意志过程。认识过程是人的心理的最基本的心理过程,包括感觉、知觉、记忆、思维和想像。心理状态包括注意状态、情绪状态和疲劳状态等。个性特征包括个性倾向性和个性心理特征。个性倾向性包括需要、动机、兴趣、理想、信仰、世界观,个性心理特征包括能力、气质和性格。心理学认为,人脑是心理的器官,心理是人脑的机能;客观现实是人的心理的源泉,人的心理是客观现实的主观映象;生活实践活动是人的心理产生和发展的基础,人的心理是在生活实践活动中产生和发展的。

心理学研究与组织行为学有着密切的关系,它所揭示的人的心理活动规律构成了组织行为学的主要理论基础。

2. 社会心理学

社会心理学研究在特定社会生活条件下个体心理活动发生、发展和变化的规律,着重研究个体与社会的相互作用。它不但研究个体心理活动如何在特定生活条件下受其他人或群体的影响,而且研究个体心理活动如何影响社会中的其他人或群体。总之,社会心理学研究个人同社会相互作用中的心理现象及其规律。它包括个体心理、群体心理以及个体、群体的相互影响、相互作用的心理现象及其规律。

社会心理学是组织行为学的理论基础,是其重要的知识来源之一。有许多问题是社会心理学和组织行为学共同研究的课题。