



中共北京市委党校成人教育统编教材

组织行为学

尹志刚 等 编著



北京出版社

组织行为学

尹志刚等编著

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/尹志刚等编著. —北京: 北京出版社, 2004
ISBN 7-200-05267-1

I. 组… II. 尹… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 003242 号

组织行为学

ZUZHI XINGWEI XUE

尹志刚等编著

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京北苑印刷有限责任公司印刷

*

850×1168 32 开本 13.125 印张 336 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数 1-3600

ISBN 7-200-05267-1

C·100 定价: 21.00 元

目 录

第 1 章 绪论	(1)
1.1 组织、组织行为和组织行为学	(2)
1.2 组织行为学的学科体系	(14)
1.3 管理理论的演变与组织行为学的发展	(17)
1.4 学习和研究组织行为学对管理者的意义	(24)
第 2 章 个体行为基础	(35)
2.1 知觉与个体行为	(35)
2.2 个性与个体行为	(46)
2.3 个体态度、价值观与行为	(62)
第 3 章 激励与工作满意度	(72)
3.1 激励概述	(72)
3.2 工作满意度	(83)
第 4 章 工作激励理论	(93)
4.1 内容型激励理论	(94)
4.2 过程型激励理论	(101)
4.3 工作激励的策略	(109)
第 5 章 群体行为的基础	(118)
5.1 群体的基本概念	(118)
5.2 群体发展的阶段	(121)
5.3 影响群体绩效和成员满意度的因素	(125)
5.4 群体决策	(143)
第 6 章 工作团队	(154)



6.1	团队概述	(154)
6.2	高绩效团队的建设	(158)
6.3	团队管理工作中容易犯的五种错误	(170)
第7章	沟通	(173)
7.1	沟通的基本原理	(173)
7.2	人际沟通	(177)
7.3	组织沟通	(187)
第8章	冲突与谈判	(201)
8.1	冲突概述	(201)
8.2	冲突形成分析	(207)
8.3	冲突的管理	(214)
8.4	谈判	(228)
第9章	权力与政治	(236)
9.1	权力概述	(236)
9.2	组织内部权力的分布及结构	(240)
9.3	组织政治	(248)
第10章	领导	(258)
10.1	什么是领导	(258)
10.2	领导的特性理论	(267)
10.3	领导的作风理论	(270)
10.4	领导行为理论	(278)
10.5	领导的决策理论	(293)
10.6	领导理论的新发展	(301)
第11章	组织结构与组织设计	(304)
11.1	组织结构的内容	(304)
11.2	组织结构的形式	(312)
11.3	组织设计的含义及其影响因素	(323)
11.4	组织结构设计的程序和内容	(330)
11.5	组织结构设计与员工行为	(336)

第 12 章 组织文化	(338)
12.1 组织文化的概述	(339)
12.2 组织文化的结构和功能	(344)
12.3 组织文化的类型	(349)
12.4 组织文化的建设	(357)
第 13 章 组织的变革与发展	(371)
13.1 组织变革概述	(371)
13.2 组织变革的动因和征候	(375)
13.3 组织变革的模式	(379)
13.4 组织变革的阻力及其化解	(385)
13.5 组织发展	(394)
13.6 组织变革与发展的新趋势：学习型组织	(398)
参考书目	(411)
后记	(413)

第1章 绪 论

学习本章后，你需要了解：

1. 组织、组织行为、组织行为学及组织行为学体系的构成。
2. 管理者学习组织行为学的意义。
3. 管理实践历史发展与人的地位的不断提升之间的关系。
4. 预测、解释和塑造人的行为与符合组织的期望两者之间的关系。
5. 在经济全球化和经济知识化的浪潮中，组织行为学面临的挑战和机遇。

在现代社会，每个人总是生活在各种各样的组织中。每个人的行为既表现为个人行为，又表现为群体行为和组织行为；既受到群体和组织影响，又会影响到群体和组织。人们在一起工作、学习、生活，就需要分工、协作和管理。而对于管理者来说，他们每天所面对的最经常、最棘手、最耗费时间和精力恐怕就是各式各样的组织行为的问题。

组织行为学研究的是组织环境下的个体行为、群体行为和组织行为，核心目的是保证和增加组织的有效性。因此，学习和掌握一些组织行为学的知识，开发和提高人际交往技能，将有助于使自己成为一个成功的管理者或受欢迎的组织成员。

1.1 组织、组织行为和组织行为学

1.1.1 什么是组织

当代美国著名的管理学家彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 说：“现在的年轻人必须了解组织，就如他们的先辈必须了解耕作一样。”群体与组织都是我们这个现实世界普遍存在的现象。人的一生绝大部分时间生活在各种各样的组织中。从一定意义上说，各类组织创造了巨大的社会财富，维系着社会的正常运转，构成了我们这个社会的基本形态，也深刻地影响着我们的生活。美国学者卡斯特 (F. E. Kast) 说：“我们对现代科学技术的巨大成就无不大为惊异，但是仔细想来，我们会认识到，获得这些成就的主要因素却是我们为达到各种目的而发展建立的各种社会组织的能力。这些组织及其有效的管理工作的发展才真正是我们的巨大成就之一。”^①

那么，什么是组织呢？由于组织的多样性、复杂性和系统性，至今，人们对组织的定义仍有各种各样的说法。总起来看，可以从三个角度来界定组织。

1. 理性系统的界定

从理性系统的视角出发，可以这样定义组织：组织是意图寻求具体目标并且结构形式化程度较高的社会集合体。这一定义不仅着眼于组织的独特性，还特别关注其规范结构。以下是著名学者对组织理性系统的定义。

巴纳德 (C. I. Barnard) 认为：组织是由两个以上的人自觉协作的活动或力量所组成的系统。正式的组织是一种在有意识

^① [美] F. E. 卡斯特等：《组织与管理》，中国社会科学出版社，1985年版，第7页。

的、审慎的、有意图的人们之间的合作。马奇 (J. G. March) 和西蒙 (H. A. Simon) 认为：组织是互动的人群的集合体，是社会中任何类似于集中合作体系中最庞大的集合体……与组织之间和无组织个体之间的分散变化关系形成对比，在组织中，高度专门化的结构与协作使得单个组织单元成为社会学上的个体，可以和生物学意义的个体有机体相比。布劳和斯格特的定义是：组织的突出特征是因为其欲达到特定的目标而被正式建立起来的，即所谓的“正式组织”。依左尼的定义是：组织是社会的单元（或人类群体），组织被有意识建构和重构起来，以达到特定的目标。

所有这些早期的对组织的理性定义，都指出了组织所具备的、有别于其他类型集合体的两个结构特征：

(1) 组织是有意图地寻求达到相对具体目标的集合体。在某种意义上，组织是“有意图的”，即是说，参与者的活动和相互关系都被协调起来，用以达到特定的目标。目标的具体性则表现在：目标是明确的，定义是清晰的，而且为各种活动提供了明确的方向。

(2) 组织是形式化程度最高的集合体。参与者间的协作是“有意识的”和“审慎的”；人与人之间的关系结构是清晰的，而且可以“有意图地被建构和重构起来”。组织结构的形式化程度表现在，其指导行为的规章被准确且明确地阐述出来，其角色和角色关系并不依赖于该结构的个人特质和个体间的关系。

正是由于组织高度的目标具体化和高度的结构形式化的结合，才使它有别于其他集合体。

2. 自然系统的界定

组织是一个集合体，参与者寻求着多种利益，无论是不同的还是相同的。但是，他们也认识到组织作为一项重要资源永久存在下去的价值。在参与者之间发展起来的非正式结构，为理解组织行动提供了比正式结构更丰富的精神的指导。

3. 开放系统的界定

组织是参与者之间不断变化的相互联系、相互依赖关系的活动体系；该体系植根于其运行环境之中，既依赖于与环境之间的交换，同时又由环境建构。

上述三种关于组织的定义，都与组织研究的视角相关。理性系统的定义，把组织视为寻求特定目标的、高度形式化的集合体；自然系统的定义，把组织视为由一致或冲突而产生的、并始终寻求生存的社会体系；开放系统的定义，把组织视为在环境的巨大影响下，有着不同利益关系的参与者的联合。

综上所述，组织是在一定的社会文化环境中的有某种目标、有一定的内部分工和结构的社会技术系统。

1.1.2 组织的性质

1. 组织的基本特点

从组织的定义中，我们可以概括各类组织的三个基本特点：

(1) 组织是由个体或群体集合而成的。组织是由人群构成的，没有人群也就没有组织。组织最本质的特征是由个体或群体集合而成。

(2) 组织是适应于目标的需要而存在的。只有当一群人有一个共同的目标，而这个目标单个人又不可能完成时，组织才能产生和继续存在。每个组织又都有自己特定的使命和目标，如企业为社会提供所需的产品和服务，学校培养人才等。一个组织如果不能履行自己的使命，适应目标的需要，也就失去了存在的理由。所以，我们又常说，一个组织的价值或目标不是自身确立的，而是存在于组织之外的环境中。

(3) 组织通过分工和协调来实现目标。组织的存在是由于单个人不能完成所有的功能和活动，而这些功能和活动对于实现组织的使命和目标又是必须的；或者有些工作虽然单个人也能够完成，但通过群体成员分工和协作可以大大提高效率时，组织就出

现了。我们可以把分工和专门化看作是组织的基本特征。一旦工作被分割开，组织成员出现分工和专门化之后，组织便要有一些方法来协调成员的活动，以确保所有的人为共同的组织目标而工作。

因此，“组织”这个词一般包括两方面不同的含义：一是作为一个实体的组织（Organization），即把组织看作是为了达到自身目标而结合在一起的、具有正式关系的一群人。对于正式组织，这种关系是指有意识形成的职务和职位的结构。二是将组织视为一个过程（Organizing），组织的对象可能是人或者工作，即把组织看作是一种管理活动，如确定要完成的任务，谁来承担这些任务，如何把任务归类，以及谁向谁报告，决策在哪一级做出等等。在正式的组织中，这是指组织成员认同和有意识建立的分工、协调和联系沟通的方式。

2. 作为系统的组织

把组织作为一个系统来看待，对于学习组织行为学是十分必要的。组织系统可以视为是一个组织内部各个部门之间相互作用的部分，也可以看作是组织赖以生存的更广阔的世界中相互作用的部分。

以美国学者卡斯特和罗森茨韦克（J. E. Rosenzweig）为代表的系统学派，把组织作为自然环境和社会大系统中的一个分系统，任何组织又都可分为目标与价值、技术、社会心理、结构和管理等五个分系统。这五个相互交织、相互作用的分系统在整个环境超系统的制约下达成其目标。组织为社会完成某种职能（产出），并从组织外部获得资源（投入）；如果组织想成功地获得投入，它必须顺应社会制约和要求。反之，组织也对其环境超系统产生影响^①（见图1-1）。

^① [美] F. E. 卡斯特等：《组织与管理》，中国社会科学出版社，1985年版，第25页。

组织的系统观强调要从总体和相互联系上,研究各种因素对实现组织总目标的作用。

一是组织内部各个要素之间的相互依存、相互作用对实现组织目标的影响。组织中每个要素的变化,都会引起其他要素的变化。如果组织作为一个整体有效地发挥功能,那么,组织中的每一个要素就必须依赖所有其他要素。如技术分系统是指完成工作任务所需的知识和技能,即组织在将投入转换为产出的过程中所使用的技术、设备、方法和设施。技术系统取决于组织的目的,并随着任务要求不同而改变。技术常常会决定组织结构类型,并影响社会心理系统。比如同样是企业,一个生产产品的企业(如汽车制造厂)与一个生产服务的企业(如贸易公司)在组织结构上就有很大差别。

二是关注组织与外部环境之间的相互作用。组织的系统观把组织视为一个与外部环境不断进行人员、物质、能量和信息交流的开放的系统。组织不仅从外部获得发展所需要的各种资源和投入,而且受到社会、经济、政治、文化的影响。如果组织不能提

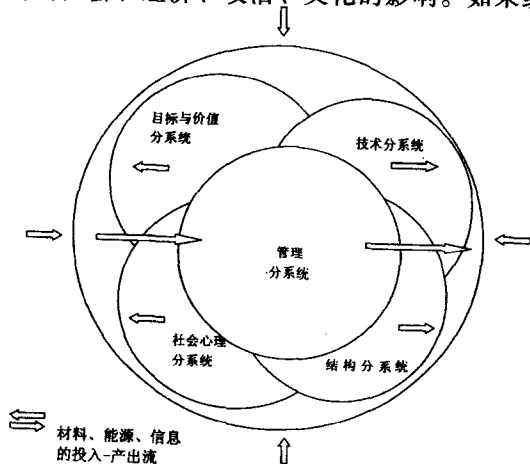


图 1-1 组织系统图

供外部环境所需要的产品和服务（组织的产出或输出），缺乏从组织外部吸取和获得资源的能力（组织的投入或输入），那么组织将很快萎缩和消亡。

因此，组织必须根据环境的变化和自身发展的需要，不断地及时调整组织内部各要素之间的相互关系，以及组织与其赖以生存的外部环境之间的相互依存关系。对管理者来说，不存在一成不变或“最好”的管理方法，管理活动的成功取决于在变化的环境下采取合理的行动的成功率。这就是组织及其管理的权变观^①。

学习组织行为学，树立权变思想十分必要，因为几乎没有简单和“放之四海而皆准”的原理能够解释各种各样的组织行为。我们每一个人都有自己的一套关于人的行为的概念，虽然其中的一些看法可能是正确的，但大多数往往是错误的或不准确的。组织中人的行为的复杂性常常难以用“理性”——严密准确的定律或数学模型来解释，也不能单凭“直觉”——个人的经验或知觉做出判断。组织行为学采取系统的方法，有助于改善我们过去单纯根据知觉预测人的行为的弊端。同时由于个人、组织和环境始终是处在不断的相互影响及变化之中的，所以我们需要用权变的观点来看待组织行为学，用情境变量来调整因果关系。

1.1.3 什么是组织行为

1. 组织行为的界定

组织行为是组织种种外显的活动的总和。组织行为学着重研究的是作为组织成员的个体、群体或组织水平的行为。行为是可解释、可预测的。分析和研究组织行为，就是为了能解释、预测和控制行为。说行为是可解释的，是因为行为是环境和个体的人格函数，用公式来表示，即 $B=f(E,P)$ 。B代表行为（Behav-

^① [美]F. E. 卡斯特等：《组织与管理》，中国社会科学出版社，1985年版，第27页。

ior), E 代表环境 (Environment), P 代表人的人格 (Personality), f 代表函数。根据这种关系, 只要我们弄清了作为组织行为原因的环境因素和个体的人格因素, 就可以对已发生的组织行为做出合理的解释。说组织行为是可预测的, 是因为根据行为与环境和人格的函数关系, 只要我们能准确观测环境因素和个体的人格因素, 就可以准确预测将要发生的行为。当然所有这些都是理想的要求。这里对组织行为的解释和预测做了两个假设: 弄清影响行为的环境因素和人格因素, 并准确测量这些因素。社会科学及行为科学目前的发展水平还不能完全做到这些, 这就给我们解释和控制组织行为带来许多困难和挑战。

2. 影响组织行为的系统分析

麦格拉斯认为, 组织中人的行为的发生和发展是三个系统相互作用和影响的结果 (见图 1-2)。这三个系统是:

系统 A——行为发生的物理—技术环境; 系统 B——行为发生的社会—人际环境; 系统 C——个人系统。这三个系统相互交

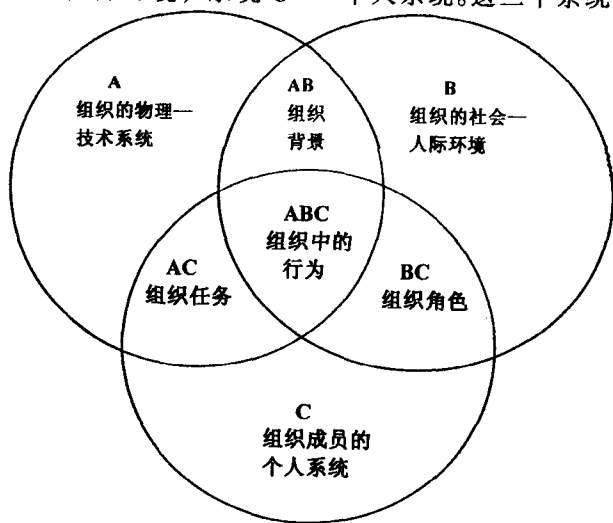


图 1-2 组织中行为相互联系的系统

又,物理—技术子系统与社会—人际子系统交叉(AB)构成人的行为的组织背景。只有在这个背景中,个人才能表现出他的行为。

AC,即物理—技术系统与个人系统的相互交叠,构成个人在组织中所要执行的任务。这种交叠同样表明,一项工作任务是否能顺利完成,不仅取决于组织对该项任务规定的技术要求,而且取决于执行这项任务的个人的能力、技术及态度等。

BC,即社会—人际环境与个人系统的相互交叠,构成组织角色。所谓组织角色是组织中的其他人对个人期望的行为模式。这种行为模式同样既决定于组织中的其他人,也取决于个人自己。例如,企业中对管理人员和一线工人、对熟练工人和刚进厂的新工人会有不同的期望、要求。组织中的其他人对角色的期望一般要考虑个人的特点。

ABC,即三个系统的交叉部分,这一部分表明组织中的行为。虽然AB构成了个人行为背景,但如果个人不在这个背景中进行活动,这个背景对个人行为也不会起作用。ABC的交叠部分表明,一方面,个人行为会受到行为的技术和人际关系背景的影响;另一方面,个人行为也会对行为背景的改变产生影响。例如,在一个追求技术进步和人际关系协调的组织背景下,个人也会积极投入技术革新和与同事维持友好关系。反过来,个人的积极努力也会使这种组织背景进一步得到发展。

总之,从上述三个系统的各种交叠可以分析个人在组织中的行为。

1.1.4 什么是组织行为学

按照美国著名管理学者斯蒂芬·P·罗宾斯(S. P. Robbins)的说法,组织行为学(Organizational Behavior,简称OB)是一个研究领域,它探讨组织中的个体、群体以及结构对组织内部行

为的影响，以便运用这些知识来改善组织的有效性^①。组织行为学关心人们在组织中做什么，研究这些行为是如何影响组织绩效的；探讨组织是如何影响组织中的个体和群体行为的，希望通过组织行为的分析研究，能够解释和预测组织成员为什么会这样行为，以及在特定的情境下会采取什么样的行为；同时它也关注组织本身，把整个组织放在社会大环境之中，来分析、解释组织与环境之间的关系，探求影响组织变化的因素，寻找提高组织绩效的办法。

对什么是组织行为学，国内外学者从不同角度、不同侧面下过许多定义，综合起来主要包含两方面的涵义，一是研究分析工作组织中的行为，二是探讨如何提高管理者解释、预测、影响组织成员行为的能力。本书认为，组织行为学是一门运用系统分析的方法，研究一定组织中人的心理和行为规律，从而提高管理人员解释、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。

1.1.5 组织行为学研究的对象

组织行为学关注和研究的是组织中人的行为，但理解其中的一个难点在于它所涉及的问题往往不是显而易见的。当观察组织时，我们很容易看到正式的方面——战略、目标、政策与程序、结构、技术、正式权威和命令链等。但是在这些表象的下面，还有大量管理者需要了解的非正式成分，如员工的知觉、态度，群体的规范与冲突，人际关系与组织文化等。这些东西虽然常常是看不见摸不着的，但对员工的行为和组织绩效却有着重大影响。

组织行为学关注的是人在组织中的行为，但并不是关心人的

① 斯蒂芬·P·罗宾斯：《组织行为学》，中国人民大学出版社，1997年版，第9页。

② 参见胡爱本等：《新编组织行为学教程》，复旦大学出版社，1996年版，第6页。

所有行为，而只是关注与组织绩效有关的行为。主要包括以下三个层面。

1. 个体行为

组织是由作为个体的人所组成的，而人与人是不一样的。每个人的心理和行为差异，决定了其表现和工作绩效的不同。组织行为学研究的起点是从个体的行为出发，分析和解释各种因素对个体行为的影响，并对工作中的个体行为和组织绩效之间的关系进行研究。这个领域主要是心理学家的贡献。从内部因素看，包括个体的知觉、学习和动机、能力、态度、价值观、个性等；而影响一个人行为的外部因素，主要是组织的环境和政策，如组织的结构、工作设计、设施与技术、领导和管理控制方式与奖励制度等，会对个体行为产生什么影响。

2. 群体行为

仅仅研究个体行为不可能真正理解一群员工的行为，因为，参与到群体中的个体行为与个人独处时的行为常常是不一样的。个体成员要完成任务，就必须在工作中分工、合作并协调他们的活动。因此，组织行为学需要研究组织中群体行为的方式，以及影响群体行为及工作绩效的因素。比如，在群体中人们如何一起工作？什么因素决定一个群体是团结和富有成效的或是分散和无效率的？等等。关于群体行为的知识主要来自于社会学和社会心理学的研究，主要内容包括群体构成、规范、角色、沟通、团队建设、冲突、群体思维与决策，以及群体文化、领导和工作满意度，等等。由于员工在组织中既是个体又是群体的成员，所以我们在研究组织中人的行为时，就需要从个体行为和群体行为两方面入手。

3. 组织行为

组织行为学也把整个组织作为它的研究对象，而不是把重点仅仅放在个体行为和群体行为上。因为社会的发展、环境的变化、制度的变迁乃至技术的进步，都会对组织行为产生重大影响。