

现代远程教育系列教材

刘明霞 / 编著

组织行为学简明教程

www.edufe.com.cn



经济科学出版社
Economic Science Press

现代远程教育系列教材

组织行为学简明教程

刘明霞 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学简明教程/刘明霞编著. —北京: 经济科学出版社,
2009. 9

(现代远程教育系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8541 - 7

I. 组… II. 刘… III. 组织行为学—远程教育—教材
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 151713 号

责任编辑: 范 莹

责任校对: 杨晓莹

技术编辑: 董永亭

组织行为学简明教程

刘明霞 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

编辑部电话: 88191417 发行部电话: 88191540

出版社网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

读者服务部: [www. jkbook. com](http://www.jkbook.com)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 29 印张 600000 字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

印数: 0001 - 2000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8541 - 7 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

现代远程教育系列教材

编审委员会

主任委员：

阙澄宇 杨 青

委 员（以姓氏笔画为序）：

王立国	王来福	王绍媛	史 达	刘永泽
安福仁	吴大军	张军涛	张树军	李洪心
孟庆杰	於向平	林 波	武献华	姜文学
赵大利	赵建国	谢彦君		

总 序

随着知识经济和信息化时代的到来，终身学习成为社会大趋势，网络教育作为现代远程教育的一种先进模式正在成为人们终身学习的首选形式。

网络教育突破了时间和空间的限制，使高等学校的优秀教育资源冲破校园围墙的限制，让更多的学习者共享，具有开放性、交互性、共享性、协作性、自主性等特点。通过构造现代远程教育的“学习环境”，提供学生自主建构知识的空间，帮助人们随时随地学习，实现学生个体与群体的融合，从而满足人们在校园外接受高等教育的愿望。

经历了近十年的光阴，现代远程教育由萌芽到蓬勃发展。迄今为止已经发展到 67 所远程教育试点院校，学生近百万人。各高校网络教育学院结合财经、管理学科专业适合网络教育的特点，近年来推出了远程教育高等学历课程体系，最大限度地满足学生个性化自主学习的需要和社会对财经、管理人才的需要。为了确保网络教育质量，本着“我们的产品是教育服务”的宗旨，各高校网络教育学院正在努力建立标准化的网络教育管理系统，为学生提供全面周到的服务，建设有中国特色的一流网络大学。

网络教育的不断发展对网络学习教材建设提出新的挑战。如何在尊重传统教育系统性的同时，在教材的内容上更能满足人们继续学习的需要，增强教材的实用性和适用性；在教材的表现形

式上更直观,更易理解,更便于自学,是我们正在努力解决的一个重大课题。为此,我们结合网络教学和课件的特点,组织具有丰富教学经验的老师编写了这套现代远程教育系列教材,尽力做到知识点明确,突出重点要点,使之便于学生自学。同时,在教材内容上也更强调实用性和适用性。意在使这套教材既适用于现代远程教育学习者使用,同时也适合财经管理专业在校生和在职人员学习和自学。

教材的改革是教育理念转变的结果,而教育理念的转变是一个长期而艰巨的过程。它不仅需要教师的努力,更需要广大学生和读者的积极参与。我们热切地希望读者对这套教材提出自己的意见和建议,使这套教材不断得以完善。

这套丛书的编写得到了经济科学出版社的大力支持,对此套丛书的选题策划到整体设计都提出了中肯的、有建设性的建议,为其能够及时的出版与广大读者见面付出了大量的、艰辛的努力,在此表示衷心地感谢。

现代远程教育系列教材编委会

扬 青

2003年9月

前 言

自有人类社会以来,人们就以各种不同的方式在一起活动,从最初的随意结合逐渐发展到根据需要有意识地组织起来,追求有效果和效率的工作与生活。在共同的生活以及生产过程中,由于人与人之间的差异性,导致矛盾、冲突的时常爆发,严重地影响和干扰了人们与组织正常功能的发挥。可以说,组织使我们联结在一起,我们离不开组织,组织控制着我们,组织使我们变得富有,然而,组织同样也给我们带来了烦恼和沮丧。我们在组织中诞生、工作,购买组织生产的产品,接受来自组织对我们的关照,在组织中接受教育、娱乐直至生命的终结。了解和理解组织中的人的行为对于创造愉快、高效率的工作生活环境显得尤为重要。组织行为学正是这样一门研究综合运用与人有关的各种知识,采用系统分析的方法,研究人在组织中的工作行为规律的科学。所以组织行为学自诞生之日起就受到来自理论界和实践工作中的人们的广泛关注,成为各高等院校经济管理类专业以及企业培训的主干课程。通过组织行为的学习研究,可以使我们掌握组织行为学的基本知识、基本原理,运用相关的理论知识有效地判断和决策,解决组织中的各种矛盾和冲突,正确处理组织中产生的各种复杂关系,建立起高效有凝聚力的团队。在此基础上,使组织中人与工作、人与职务、人与组织得到适当的匹配,个人目标与组织目标有机地统一起来,提高组织效率,既实现组织目标又达到个人的自我完善。

《组织行为学简明教程》是按照教育部对经济管理专业的课程开设要求以及相应的教学指导计划,结合远程教学的特点而编写的。在结构的设计安排上,通过大量使用图表等工具对一些理论知识进行梳理和对比,尽量做到内容简练、条理清晰,方便学员迅速地掌握知识要点;同时,为了便于对理论性较强的内容的理解,扩展学员的视野以及增加相应的信息量,设置了“小知识”、“小资料”、“小案例”、“小启示”和“小思考”等栏目,作为相关知识的解释和补充。在文字的使用上,尽可能地将学术词语用朴实通俗的方式表达出来。

按照组织行为学研究的逻辑思路,本教程从个人、群体和组织三个层面把相应的主体的行为方式及规律介绍给读者。全书的内容由四个部分组成:第一部分是第一章,从基础研究的角度概述了组织行为管理、组织行为学理论框架及研究方法以及未

来的挑战；第二部分是第二章至第五章，以组织中个体的视角研究了个体的行为方式及成因，包括对人格、态度、价值观、知觉、强化和动机等问题的分析；第三部分是第六章至第十一章，以群体为中心，介绍了群体的形成及发展过程中出现的各种现象及问题，探讨了相应的解决途径；第四部分是第十二章至第十五章，围绕着组织体，阐述了组织设计、工作设计、组织的理念及持续发展等知识。本教程可作为高校经济管理类专业专业用书，也可供其他专业的学生选用，以及供各类各级组织的在职管理人员培训和自学使用。

在本书的设计、编写和出版过程中，得到了有关各方的鼎力支持。感谢东北财经大学网络教育学院杨青院长、张树军副院长对本书的支持；感谢东北财经大学网络教育学院林波主任、廖世成老师、经济科学出版社的编辑们在本书编写和出版过程中付出的努力和提供的大量有益的帮助。需要特别说明的是，在本书写作过程中，参阅了大量学术文献和案例资料，没有这些研究作基础，本教程根本无法形成，在此谨向各位作者同仁及出版单位深表谢意。

由于组织行为学的研究涉及许多专业领域以及笔者能力所限，书中不妥之处在所难免，敬请专家与读者批评指正，我们将认真完善和修订。

刘明霞

2009年8月

目 录

第一章 组织行为学导论.....	1
1.1 组织行为与管理	2
1.2 组织行为学概述	7
1.3 组织行为学与环境变化.....	18
本章小结	21
拓展思考	22
第二章 个体行为基础	23
2.1 认识个体行为.....	24
2.2 人格.....	26
2.3 态度.....	39
2.4 能力.....	46
本章小结	51
拓展思考	52
第三章 知觉和归因	53
3.1 知觉.....	54
3.2 社会知觉.....	62
3.3 归因.....	67
3.4 知觉和归因理论的应用.....	73
本章小结	76
拓展思考	77

第四章 学习与强化	78
4.1 学习	79
4.2 强化	85
4.3 绩效管理	89
本章小结	99
拓展思考	99
第五章 动机与激励	100
5.1 动机	101
5.2 激励概述	104
5.3 有代表性的激励理论	109
5.4 管理的启示：组织通过满足员工需要，对其进行激励	123
本章小结	126
拓展思考	127
第六章 群体行为的基础	128
6.1 群体行为的一般问题	129
6.2 影响群体行为和绩效的主要因素	133
6.3 群体互动行为	149
本章小结	152
拓展思考	152
第七章 沟通	153
7.1 沟通的基本原理	154
7.2 沟通渠道与类型	158
7.3 有效沟通的障碍与措施	162
7.4 跨文化沟通	167
本章小结	173
拓展思考	174
第八章 领导	175
8.1 领导的概念与原则	176
8.2 领导特性理论	179

8.3 领导行为理论	182
8.4 领导情境（权变）理论	189
8.5 有关领导的最新观点	195
本章小结	200
拓展思考	201
第九章 权力与政治	202
9.1 权力	203
9.2 组织政治	212
本章小结	222
拓展思考	222
第十章 决策	223
10.1 决策模型	224
10.2 决策程序	228
10.3 个体决策	232
10.4 群体决策	235
10.5 决策社会化	244
本章小结	250
拓展思考	250
第十一章 压力、冲突与谈判	251
11.1 压力	252
11.2 冲突	260
11.3 谈判	268
本章小结	272
拓展思考	273
第十二章 组织中的工作设计	274
12.1 工作设计概述	275
12.2 技术与工作设计	278
12.3 工作设计的可选方案	281
12.4 工作设计的发展趋势	290
本章小结	292

拓展思考	293
第十三章 组织设计	294
13.1 组织设计的含义	295
13.2 组织设计的关键因素	297
13.3 组织结构	303
13.4 组织设计的决策	312
13.5 组织设计对群体和个体行为的影响	319
本章小结	320
拓展思考	321
第十四章 组织文化	322
14.1 组织文化的内涵	323
14.2 有代表性的组织文化类型	330
14.3 组织文化的建设	336
本章小结	344
拓展思考	344
第十五章 组织变革与发展	345
15.1 组织变革与发展概述	346
15.2 组织变革的阻力与克服	349
15.3 组织变革的过程	353
15.4 通过组织发展实施变革	356
15.5 学习型组织	360
本章小结	365
拓展思考	366
参考文献	367

第一章 组织行为学导论

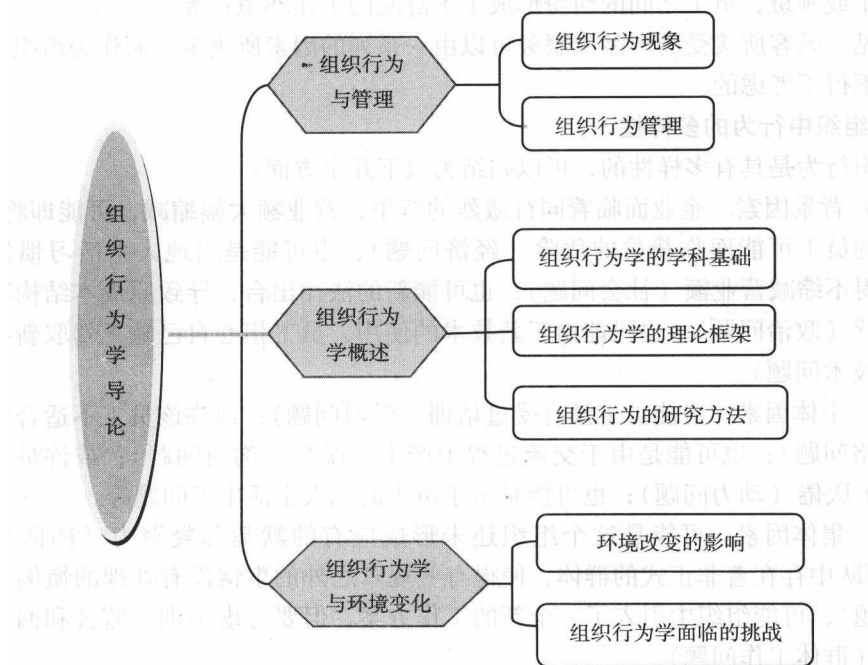
学习目标

学会描述组织行为现象；界定组织行为学的含义；熟悉管理者进行组织行为管理时应具备的基本能力；解释组织行为学研究的理论框架；知晓组织行为学的研究方法；列举组织行为学面临的挑战。

关键名词

组织行为 组织行为学

学习索引



1.1 组织行为与管理

1.1.1 理解组织行为与组织行为学

1. 组织行为现象

每个人都可能遇到过这些不愉快的经历：在商店、餐馆、银行，或在旅游过程中，面对的服务人员非常讨厌，买回来的商品用不长时间就出了问题，打售后服务电话却得不到及时满意的回复，结果是你非常气愤，不再购买他们的产品或服务。

我们可以把责任归结到出问题的那个员工或服务人员，但如果更深入地分析这些现象产生的原因，我们还可以找到更多的深层次的原因。例如，员工未得到足够的培训；人手的不足使得员工的压力很大；员工的工作时间过长或由此导致的疲劳；员工的工作-生活失衡；机器设备工作不正常；员工对未来组织的变动的焦虑；员工家庭问题，比如家庭纠纷、病患等；由于收入少导致的员工工作动力不足；专横的管理者、监工或领班；员工之间的纠纷形成了不舒服的工作环境；等等。

可见，顾客所接受的产品或服务可以由一系列的因素所决定。而作为组织，这些因素是不得不考虑的。

2. 组织中行为的多样性

组织行为是具有多样性的，可以归结为以下几个方面：

(1) 背景因素。企业面临着同行激烈的竞争，营业额大幅缩减，可能即将关门。而忠诚的员工可能面临裁员的危险（经济问题）；也可能是当地人生活习惯发生改变，不得不缩减营业额（社会问题）；也可能新的法律出台，导致原成本结构不能维持其运营（政治问题）；也可能由于新技术的使用，员工担心自己缺乏驾驭新技术的能力（技术问题）。

(2) 个体因素。可能员工没有受过培训（学习问题）；或许该员工不适合这个工作（性格问题）；也可能是由于交流过程中产生了误会（沟通问题）；或许员工对工作产生了厌倦（动力问题）；也可能是由于员工的私人生活出了问题等。

(3) 集体因素。可能是这个组织还未形成应有的默契和凝聚力（团队形成问题）；团队中存在着非正式的群体，使得有些规章之外的事情没有处理的惯例（团队运行问题）；可能组织中引入了一个新的工作方案，但要考虑培训、监督和回报的相关事项（群体工作问题）。

(4) 结构与过程因素。或许组织结构效率低下，员工等待一个长效的解决方案

(组织有效性问题)；或许事业部的经理没有能力处理问题，只能交给地区经理（职权划分问题）；或许过去曾适应了发展需要的组织结构，现在不再能那么及时地满足客户的需要（结构问题）。

可能员工正遭受近年来由于不断进行变革所导致的“先动疲劳”（变革问题）；可能由于结构和交流问题所导致的部门冲突没有解决（冲突问题、组织发展问题）；或许员工对组织中的许多惯例、程度和工作方法持反对意见（组织文化问题）；还可能因为店员对于回报、培训、提升和职业发展感到失望（人力资源管理问题）。

(5) 管理因素。员工可能对领导的独裁感到气愤（领导风格问题）；还可能员工感到管理者进行决策时没有向那些拥有信息和好主意的员工进行咨询（管理决策问题）；还可能是组织中的资源分配决策或权力冲突伤害了某些员工（政治行为问题）。

以上这些因素构成了组织行为学研究的主要内容，并与组织的目标建立起一个对应关系，如图 1-1 所示。

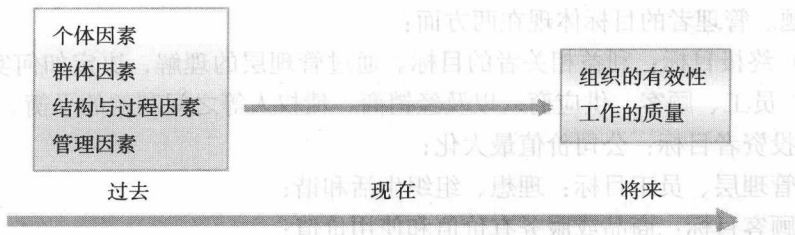


图 1-1 组织行为学研究的主要内容

3. 组织行为学的概念

组织行为学是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研究一定组织中人的行为规律，从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织目标的一门科学。

这一概念包括以下含义：

(1) 组织行为学研究的对象是人的行为的规律性，但不是研究人的一般的行为规律，而是集中研究在各种工作组织中的人的行为的规律。所谓组织主要是指工商企业、政府机关、学校、部队、医院等等。

(2) 组织行为学是综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学等一切与人的行为有关的学科的研究成果，来研究一定组织中人的行为规律的。这些科学为组织行为学的产生和发展提供了理论依据。

(3) 组织行为学不是孤立地而是系统地研究一个组织中人的行为规律的。用系统的观点考察组织，就是把组织看成是一个开放的社会-技术系统，从系统的整体出

发,研究组织的运行和发展。任何一个组织从功能上又可分为:目标价值子系统、组织结构子系统、心理社会子系统、技术子系统、管理子系统等五个分系统;从层次上分,这个系统又是由许多群体组成的,在群体内又包含着若干个体。在一个组织中,各子系统相互联系、相互影响,构成组织的整合系统。

(4) 研究组织行为学的目的,不仅在于掌握组织中人的行为规律,而是在对组织中人的行为规律认识的基础上,准确地预测人的行为发展趋势,并采取相应的措施引导人的行为,控制人的行为,变消极行为为积极行为,使积极行为保持下去,从而提高组织的工作绩效,可靠地实现组织的预期目标。

1.1.2 组织行为管理

1. 实现管理的目标

尽管组织行为学不仅仅是为管理层服务的,但实现管理的目标是组织行为学最重要的课题。管理者的目标体现在两方面:

(1) 终极目标:利益相关者的目标。通过管理层的理解,决定如何实现投资者、管理层、员工、顾客、供应商,以及经销商、债权人等之间利益的平衡。

- ◆ 投资者目标:公司价值最大化;
- ◆ 管理层、员工目标:理想、组织生活和谐;
- ◆ 顾客目标:商品或服务有价值和使用价值;
- ◆ 供应商及经销商目标:信誉和良好的合作;
- ◆ 债权人目标:信用安全和稳定。

(2) 工作目标:具体的工作绩效的实现。管理者通过计划、组织、领导、控制等职能使组织变得有效,实现利益相关者的利益。

- ◆ 计划:如何实现目标和资源配置;
- ◆ 组织:有效的资源利用;
- ◆ 领导:如何协调、调动员工;
- ◆ 控制:及时调整资源,实现既定目标。

管理者的任何一项职能都要通过某种行为或促成某种行为来完成,因此组织行为的有效性是管理目标实现的关键。

2. 组织行为管理过程中的关键

组织行为管理的关键,是通过解决几个方面的问题来提高组织的有效性和工作质量。例如,提高管理者及员工的工作绩效;改善员工满意度;提升士气;增强员工对组织生活的动力和兴趣,等等。这些问题是通过对组织行为领域图中的各因素进行管理,从而使员工的行为得以改善而解决的。如图1-2所示。

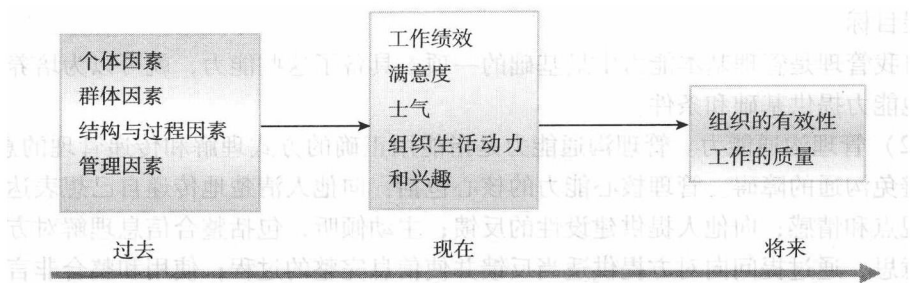


图 1-2 组织行为管理过程中的关键

3. 组织行为管理的基本能力

要能够使员工的行为得以改善，管理者在组织行为管理时应具备某些基本能力，这也正是组织行为学的实践目的，通过学习和培训了解和掌握这些能力。我们勾勒出的这些基本能力的体系，如图 1-3 所示，但几乎不可能在能力之间划出严格的界限。

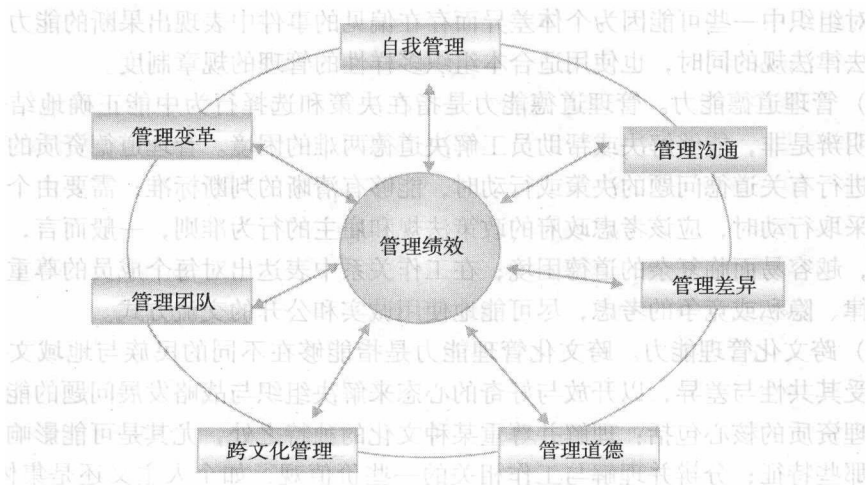


图 1-3 组织行为管理的基本能力

(1) 自我管理能力。自我管理能力包括评价自身优势和劣势的能力；平衡工作与个人生活的能力；投入新的学习的能力；自我职业管理等。这些能力是需要终身学习的。自我管理能力的核心包括：理解自我和他人的人格和态度；准确地认识、评价和解释自己、别人和所在环境；理解自己和别人与工作相关的动机和情绪，并能依此