

 高等院校经济管理类规划教材

组织行为学

樊建芳 张 炜 黄 琳 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

 高等院校经济管理类规划教材

组织行为学

樊建芳 张 炜 黄 琳 编著

 ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 樊建芳, 张炜, 黄琳编著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2009. 12
高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-308-07189-5

I. 组… II. ①樊…②张…③黄… 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 (2009) 第 206476 号

组织行为学

樊建芳 张 炜 黄 琳 编著

责任编辑 周卫群

封面设计 卢 涛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 富阳市育才印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 24.75

字 数 602 千

版 印 次 2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07189-5

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前言

组织行为学是管理学科各层次、各专业本科生和研究生的一门重要的基础课程,也是管理理论体系中一门理论和实际紧密结合的课程,因此受到教师 and 学生的普遍重视。

这本《组织行为学》从个体行为、群体行为、组织行为三个层面系统地探讨组织中的个体、群体的工作行为,深入分析个体的内在心理和外在行为之间的关系,揭示组织绩效与组织成员个体和群体的行为、认知、态度之间关系的奥秘。内容既包括组织行为管理面临的挑战、组织行为学领域的最新研究成果,又有丰富的组织行为管理案例。

本书的内容分为4篇共17章。第1篇是组织行为学导论,分析组织行为学的基本概念、组织行为学与管理、组织行为学研究的学科基础和理论背景以及不断变化的组织环境。第2篇探讨个体层面的行为,内容包括个体行为基础、价值观与态度、知觉、归因与个体决策、激励的理论与实践、压力管理。第3篇分析群体层面的行为,内容包括群体行为基础、团队管理、沟通、领导理论与实践、组织中的权力与政治、冲突与谈判。第4篇探讨组织层面的行为,内容包括组织结构与组织设计、组织文化、组织变革与组织发展。为了增加趣味性,本书还收录了一些学者特别是心理学家的研究成果,这些研究成果放在附录的阅读材料中。附录还包括组织行为学的研究方法和主要概念的中英文对照。

向读者提供组织行为学各个领域中的基础知识,以及组织行为学各个领域中的最新研究成果和当代组织实践是本书的任务。从每章的内部结构来说,每章开篇都有一篇篇首案例,导入这一章的主题,并在最开始部分列出本章要点。为了使读者能够理论联系实际,在每章内容之后都有案例分析。每章开头和结束时的案例的内容都与本章的主题密切相关。在案例的挑选方面,我们尽可能挑选大家耳熟能详的组织和人物,如中国的海尔、联想、阿里巴巴、美的等,国外的Google、迪斯尼、摩托罗拉、星巴克、微软等,以及丁磊、杰克·韦尔奇、史蒂夫·乔布斯、托马斯·杰弗逊等著名人物。我们希望读者在阅读这些案例时能够得到一些启发,至少我们在编写这些案例时深受启发甚至是感动,例如,我们在阅读“被历史铭记,不仅仅因为权力”这篇案例中的托马斯·杰弗逊对权力的淡然态度时就被深深地感动:一个人的生命可以如此丰富多彩!如果读者在阅读时能够有些许的感动,我们会觉得安慰。另外,为了强化读者对每章主要内容的掌握,每一章的最后都有随堂测试。

这本《组织行为学》能够把握组织行为学理论发展的脉络以及组织行为管理实践的发展历程和趋势,在深入分析主流组织行为理论及学术前沿的同时,结合组织的实际,启发读者分析当代组织的特殊性,培养读者分析和解决组织行为管理问题的能力。本书既有深入的理论分析,又有实际的案例和讨论作为实践指导,框架结构合理,内容翔实,语言生动,具有较强的理论价值和实际应用价值。我们用朴实无华的语言描述深奥的组织行为学理论体系,在保持内容丰富性的同时力求文字生动、朴实,从而确保读者在阅读时能够在轻松中获

得阅读的乐趣。为了便于读者理解组织行为学的经典理论,我们使用大量的图表把这些理论直观地描述出来。

这本《组织行为学》适合管理学、经济学、国际贸易、会计学、统计学等专业的大学本科生、研究生及教师使用,也可以作为研究人员以及组织经营管理者的参考书。

本书是集体智慧的结晶。浙江财经学院和杭州电子科技大学长期从事组织行为学教学与研究的教师共同参与了本书的编著工作。浙江财经学院人力资源管理系副主任樊建芳博士撰写了第一篇、第二篇的第六章和第七章、第三篇的第十一章和第十四章、第四篇,杭州电子科技大学的人力资源管理教研室主任张伟博士负责撰写了第三篇中的第九章、第十章、第十二章、第十三章,浙江财经学院人力资源管理系的黄琳老师撰写了第二篇中的第三章、第四章、第五章和第八章。樊建芳负责全书的构架结构设计和最后的统稿工作。

在书稿的写作过程中,我们参阅了国内外许多学者的大量文献,特别是组织行为学和管理学领域比较权威的学者的著作。阅读这些学者的论文和著作常常使我们受益匪浅。因此,我们对这些专家与学者表示诚挚的感谢。

杭州电子科技大学的张伟博士和浙江财经学院的黄琳老师在百忙之中冒着酷暑各负责撰写了四章的书稿;我的学生周鑫燕、余蓝、鲁洋洋、马颖云等帮我做了大量的文字校对工作;我十一岁的儿子帮我画了二十多幅图,输入了二万多的文字。在这里我对他们付出的辛勤劳动一并表示深深的谢意!

书稿付梓之时正赶上新中国 60 华诞的浓浓的喜庆时期,在全世界中华儿女共襄盛举的日子里,希望这本书能够为这个沉甸甸的收获季节增添一点点明丽的色彩。不过,我们深知自己才疏学浅,书中缺点和错误在所难免,因此,我们怀着忐忑的心情恳请各位不吝指正。

樊建芳

2009 年 9 月 杭州

目 录

第 1 篇 组织行为学导论

第 1 章 组织行为学概述	3
1.1 什么是组织行为学	4
1.2 组织行为学与管理	6
1.3 组织行为研究的学科基础	10
1.4 组织行为研究的理论背景	12
1.5 组织行为学的研究框架	14
案例分析 发挥员工威力的一百次方	17
第 2 章 不断变化的组织环境	21
2.1 信息技术	22
2.2 全球化	26
2.3 跨文化差异	27
2.4 劳动力多元化	29
案例分析 海尔的电子商务	31

第 2 篇 个体行为

第 3 章 个体行为基础	37
3.1 人性理论	39
3.2 个性	42
3.3 能力	53
3.4 学习	57
案例分析 摩托罗拉的行动学习	66

第4章 价值观、态度与工作满意度	69
4.1 价值观概述	70
4.2 价值观的分类	71
4.3 态度概述	74
4.4 态度改变的理论	76
4.5 工作中的态度	79
4.6 组织公民行为	84
案例分析 星巴克:员工是合作伙伴	89
第5章 知觉、归因与个体决策	92
5.1 知觉概述	93
5.2 影响知觉的因素	93
5.3 社会知觉	96
5.4 归因理论	101
5.5 个体决策	102
案例分析 迪斯尼欧洲受挫记	107
第6章 激励的理论分析	111
6.1 激励的本质	112
6.2 内容型激励理论	113
6.3 过程型激励理论	120
案例分析 部门内部员工的激励	132
第7章 组织中激励的实践	134
7.1 工作设计	135
7.2 员工参与	139
7.3 多样化的工作安排	141
7.4 目标管理	143
7.5 组织中的员工报酬	145
7.6 员工认可计划	147
7.7 激励的特殊问题:知识工作者的激励	148
案例分析 Google:人力资源管理使其出类拔萃	151
第8章 压力管理	159
8.1 压力的本质	160

8.2 压力的过程	162
8.3 压力的来源	163
8.4 压力导致的结果	167
8.5 预防性压力管理策略	169
案例分析 微软亚洲研究院的压力管理	175

第3篇 群体行为

第9章 群体行为基础	181
9.1 群体的本质	182
9.2 群体的功能	183
9.3 群体的类型	184
9.4 群体的发展阶段	185
9.5 影响群体绩效的因素	186
9.6 群体内部的互动过程	190
9.7 群体决策	192
案例分析 蓝带委员会	198
第10章 团队管理	200
10.1 团队概述	201
10.2 团队的类型	203
10.3 团队成员的角色	205
10.4 团队的建设	207
案例分析 团队管理者:把人才配置到适合的岗位上	210
第11章 组织中的沟通	213
11.1 沟通概述	215
11.2 沟通的过程	215
11.3 组织中的沟通类型	218
11.4 沟通的方向	221
11.5 沟通网络	222
11.6 影响有效沟通的因素	224
11.7 提高组织内部沟通有效性的途径	226
11.8 跨文化沟通	228
案例分析 通过在线沟通分享知识	229

第 12 章 领导的理论与实践	232
12.1 领导的本质	233
12.2 领导特质理论	235
12.3 领导行为理论	235
12.4 权变领导理论	239
12.5 现代领导理论	248
12.6 领导的替代因素和抵消因素	251
案例分析 伟大的 CEO 史蒂夫·乔布斯	253
第 13 章 组织中的权力与政治	256
13.1 组织中的权力	257
13.2 权力的权变模型	259
13.3 组织中权力的运用	261
13.4 授权	262
13.5 组织中的政治与政治行为	263
案例分析 失去绝佳的机会	266
第 14 章 冲突和谈判	269
14.1 冲突的本质	270
14.2 冲突的根源	272
14.3 冲突的类型	273
14.4 冲突的过程	275
14.5 冲突管理的策略	278
14.6 谈判	279
14.7 冲突解决过程中的第三方干预	281
案例分析 L 公司的冲突管理	283

第 4 篇 组织行为

第 15 章 组织结构与组织设计	287
15.1 组织结构的本质	288
15.2 组织结构布局	289
15.3 影响组织结构设计的因素	295
15.4 典型的组织结构形式	301
15.5 组织设计	304

15.6 组织设计的新进展.....	307
15.7 组织设计与员工行为.....	310
案例分析 ABB 公司的组织结构	312
第 16 章 组织文化	314
16.1 组织文化概述.....	315
16.2 组织文化的功能.....	316
16.3 组织文化的层次.....	317
16.4 组织文化研究回顾.....	318
16.5 组织文化的类型.....	322
16.6 组织文化的创建与传承.....	324
16.7 组织文化变革.....	326
案例分析 阿里巴巴的组织文化.....	327
第 17 章 组织变革与组织发展	332
17.1 组织变革的推动力量.....	334
17.2 有计划的组织变革过程.....	334
17.3 抵制组织变革的因素.....	337
17.4 克服组织变革阻力的对策.....	340
17.5 组织发展的干预措施.....	341
案例分析 美的的组织变革.....	346
附 录	350
附录一 阅读材料.....	350
附录二 组织行为学的研究方法.....	368
附录三 组织行为学主要概念中英文对照.....	373
附录四 参考文献.....	381

第1篇

组织行为学导论

第1章

组织行为学概述



【本章要点】

界定组织行为学
组织行为学与管理
管理者的角色
管理者的技能
组织行为研究的学科基础
组织行为研究的理论背景
组织行为学的内容体系

⇒【篇首案例】

晋升前的培训

詹姆斯在公司做会计已经有12年了,而且工作绩效水平在同部门的员工中是最好的。他的上司觉得詹姆斯已经有资格被晋升为部门经理了,但是公司的政策是詹姆斯在晋升之前必须去大学学习管理者培训课程。詹姆斯于是来到一所大学接受管理者培训,培训课程的第一部分内容就是组织行为学。

詹姆斯在培训过程中认识到,管理者的工作更多是以人为导向而不是以技术为导向,因此,管理者必须理解人们的不同需要。例如,一些人很容易接受变革,而另一些人坚决抵制变革;一些人不喜欢作出决策,另一些人却热衷于参与决策。管理者必须学习通过各种途径去激励不同的人。为此,管理者必须提高自己的沟通技能。沟通是处理管理者与下属关系和处理组织内部政治活动的关键。

通过培训,詹姆斯学会了绝大多数管理者都必须掌握的知识:对于任何管理工作来说,成功在很大程度上取决于培养良好的人际技能。管理者需要在专业领域具备技术实力,但仅有专业技术知识是不够的;为了能够更好地管理下属,成功的管理者还需要掌握人际技能。

马克斯·韦伯曾经说过:“人类社会实际上是组织的社会,而人类社会的变迁在一定程度上可以视作是组织的变迁。”美国学者詹姆斯·马奇(James March)和诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Harbert A. Simon)在其合作的著作《组织》中指出:“组织是偏好、信息、

利益或专业知识与技能等相异的个体或群体之间协调行动的系统。”管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,“组织首先是社会性的,它是人的集合”。人类为什么要建立组织?因为组织可以完成仅凭个人力量难以完成的任务。正是从这个意义上,我们可以说组织是人类最伟大的创意之一。

在现实社会中,人们的工作、学习、生活的大部分时间都是在林林总总的正式组织或非正式组织中度过的。人们和许多组织有着密切的关系;人们赖以生存的大量资源、提高生活质量的大量服务要靠组织来提供;人们服务于社会的愿望往往要通过加入一定的组织而得以实现;人们许多生活的乐趣也来源于组织活动;组织还以特有的方式影响和制约其成员的思想、感情和行动;组织能够整合人们的行为,扩大人们的活动范围,增加人们的见识和提高人们认识、改造世界的能力。因而,人们不能离开组织而孤立存在,人们的群体活动更是要靠组织来整合、协调和规范。另一方面,组织中的成员个体和群体的行为方式及其工作绩效对组织整体绩效产生着直接的影响。如何协调和规范组织中个体和群体的行为,直接影响着组织目标的实现和组织绩效水平。因此,研究组织对个人的影响,尤其是对个人行为的影响,组织与人的互动,揭示组织有效整合个人、群体、组织行为的规律显得至关重要。

任何组织的成功都需要有效的管理,需要许多人的共同努力。为了实现组织目标,使组织成功,每一位管理者都必须努力去理解组织成员个体和群体的行为以及它们对组织层面的行为的影响。对组织和组织成员个体及群体行为过程的研究构成了组织行为学的主要研究领域。

1.1 什么是组织行为学

1.1.1 组织行为学的界定

斯蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)认为,“组织行为学(organizational behavior, OB)是一个研究领域,它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响,目的是提高组织效率”。

安德鲁·J·杜布林(A. J. Dubrin)对组织行为学作出这样的界定:“组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为,以成员个人、群体、整个组织以及外部环境的相互作用所产生的行为作为研究的对象。”

从这些学者对组织行为学的界定可以看出,组织行为学包括三个相互影响、相互联系的研究领域:个体层面的行为、群体层面的行为以及组织层面的行为。组织环境中的每个成员个体都为组织带来独特的个人背景、个性以及工作经验等,当然,每个组织成员个体都会为组织做出独特的贡献。组织中的成员个体不是在孤立状态下开展工作的,他们在工作过程中以各种方式与组织中的其他成员和群体发生这样那样的联系。管理者、同事、组织政策和办事程序,以及组织所发生的种种变化都会影响组织成员个体的心理与行为。随着时间的推移,个体也会不断变化,这些变化既是个体不断丰富个人经验和不断成熟的结果,也是工作经验和组织影响的结果。组织通过个体在组织中的社会化过程来影响组织成员个体的心理过程和工作行为,进而影响个体在组织中的适应程度和工作绩效水平。

随着组织运营环境变得日益复杂和不确定,对组织生存和发展更具有决定意义的正是其中的“人”,尤其是一些关键人物的改变,往往对组织的生存和发展产生根本的影响作用。例如,微软在中国公司多次更换领导人都是试图改变微软在中国的经营绩效,这从一个侧面说明了个体对组织行为的重要影响作用。人对于组织这种越来越重要的作用需要管理者在管理过程中从分析构成组织的人本身的行为入手,同时关注组织与个体之间的相互作用与相互影响。组织行为学研究组织成员个体行为的规律,目的在于对个体行为进行引导和控制,使之朝着实现组织目标的方向发展。换言之,组织行为学通过对个体心理与行为的研究,充分发挥个体的能力,激发个体的工作潜能,使个体为组织创造最大的价值。

组织成员个体为了实现个人难以实现的目标而组成不同的群体。为了更好地实现组织目标,管理者必须研究群体心理与行为,包括群体心理的特征、群体凝聚力、群体的合作与竞争、群体的冲突与沟通以及群体中的人际关系等,从而把握群体行为的基本规律,以便对群体行为进行有效的协调与控制。群体层面的行为研究构成了组织行为学另一重要研究领域。

组织系统层面的行为直接关系到组织自身的生存和发展。同时,组织又是个体和群体实现具体目标的有效载体,组织直接影响个体或群体的行为效率。因此,组织层面行为的研究是组织行为学的又一个重要研究领域。组织层面行为研究的内容主要包括组织结构、组织设计、组织决策、组织文化以及组织变革与发展等。组织层面行为研究的目的在于:分析组织结构、管理体制、组织文化对组织成员心理和行为以及组织效率的影响,以期形成良好的组织气氛,提高组织效率;探索组织变革、组织发展的规律和模式,促进组织不断完善和发展。

1.1.2 组织行为学研究的重要意义

组织对个体的重要性表现在大多数人在组织中度过大半人生。大多数成年人把睡眠之外的1/3以上的时间花在雇佣他们的组织中,儿童要在学校组织中度过同样多的时间。而且,儿童和成年人的大部分闲暇时间都是在无数其他组织中度过的,而且大多是自愿的。

在传统的意义上,组织作为一个更为宏观的装置(device),外在于构成组织的个体,从这种“外在性”来看,组织构成了个体行为的环境,并对个体行为产生影响,著名社会心理学家勒温(Kurt Lewin)用 $B=f(P \cdot E)$ 来描述环境对个体行为的影响。这个公式的涵义是:个体的行为(Behavior)是其人格或个性(Personality)与其所处情景或环境(Environment)的函数。勒温认为“人的行为是个体与其周围环境相互作用的结果”,因此应从个体和环境因素的相互作用来观察和分析人的行为,进而揭示了人类行为的基本规律。组织行为学对个体行为的研究可以帮助人们认识人的行为的复杂性,了解个体行为的规律。

对管理者来说,因为管理工作面临着各种各样的挑战,组织行为学的重要性日益突显。

首先,经济全球化发展使世界变成了地球村,管理者必须能够与来自不同文化的人共事。全球化对管理者的技能提出了挑战:如果管理者承担国外的工作任务,就要管理在需要、爱好和态度等方面与本国员工不同的员工;即使在本国的企业中,与管理者共事的人,包括上司、同事和下属也存在各种差异。管理者如果希望与这些人一起高效工作,就必须了解他们的文化,使自己的管理风格适应这些存在各种差异的人。组织行为学在文化差异等方面的探讨能够为管理者提供有意义的启示。

其次,越来越多的组织中,员工日益多元化。劳动力多元化(workforce diversity)是指组织中的员工构成在性别、种族、国籍、年龄等方面正在变得越来越多样化。而且,越来越多的残疾人、同性恋者和老年员工加入到工作队伍中。这些员工在工作时会带着自己的文化价值观、生活方式、偏好等特征,管理者在管理多元化的员工时所面临的挑战是通过了解员工的生活方式、家庭需要和工作风格等途径使自己的管理适应不同的员工。如果管理得当,员工多元化会提高组织的创造性和创新能力。但是,如果管理者不能有效管理多元化的员工,员工离职率可能会提高,组织内部可能会出现更多的冲突。管理者需要承认个体的差异,在管理过程中不能带有任何歧视和偏见,尽可能保证员工队伍稳定,不断提高员工的生产率。组织行为学在个体层面行为的研究能够为管理者提供很多可以借鉴的观点。

再次,管理者面临着如何提高组织生产率、提高产品和服务质量的挑战。为了提高质量和生产率,很多管理者倡导全面质量管理(total quality management, TQM),进行企业重组,而这些都需要员工广泛地参与。管理者要使员工越来越多地参与组织变革。如何使员工参与管理和组织变革?组织行为学的研究会为管理者提供重要的启示。

另一方面,在组织运营环境日益不确定的今天,成功的组织必须鼓励变革和创新。成功的组织需要通过不断改善产品和服务质量、持续不断地创新来赢得竞争优势。组织员工是创新和变革的推动力,也可能成为主要的绊脚石。管理的任务是刺激员工的创造性和对变革的容忍性。组织行为学可以为管理者提供丰富的观点和技术,帮助实现这些目标。

1.2 组织行为学与管理

1.2.1 管理职能

20 世纪早期,法国管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)指出,管理者的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制。后来,许多管理学者对管理者的职能进行了不同的划分,例如,管理学家孔茨认为管理有五项基本职能:计划、组织、人员配备、领导、控制。越来越多的学者认为,管理者的活动包括四项基本的职能:计划、组织、领导和控制。另一方面,组织在实现目标的过程中需要投入各种不同的资源,如人力资源、财务资源、物质资源和信息资源等。管理者在发挥基本职能的过程中对这些资源进行整合,从而快速高效地实现组织目标,如图 1-1 所示。

计划

计划(planning)的任务主要是设置目标及制定实现目标的方案。具体来说,计划职能主要包括:进行经营环境分析,设置合适的组织目标;选择实现组织目标的战略以及为实施战略而采取的具体战术;有效利用组织的各种资源实现组织目标等。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。组织行为学的很多研究内容在管理者的规划职能中起着重要作用。例如,知觉在很大程度上决定着管理者对组织运营环境的分析,创造性和激励则影响着管理者对组织目标的设置、实现组织目标的战略和战术的选择。大型企业如通用电气和丰田公司,最高管理团队负责计划工作,而小型企业的计划常常是由所有者自己完成。

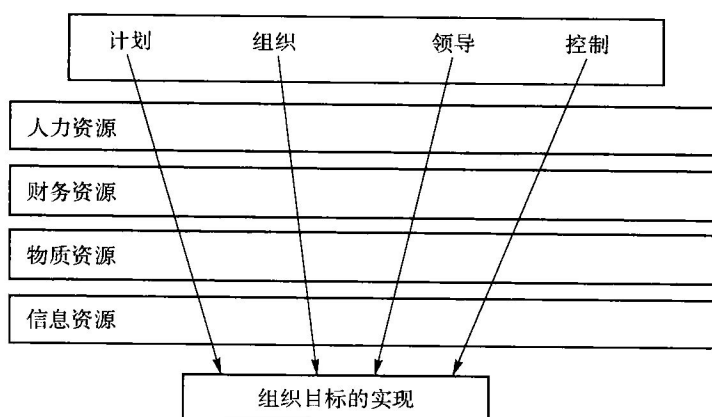


图 1-1 管理的职能

（资料来源：[美]格里芬、摩海德著：《组织行为学》（第八版），中国市场出版社 2008 年版，第 8 页）

组织

组织(organizing)是指为实现组织目标而设计工作,把员工分为可以管理的单元,在工作和工作团队之间建立权力模式的管理过程。组织过程为组织设计基本的组织结构和框架。组织工作包括工作分工、部门设计、确定管理幅度、权责关系划分等活动,其任务是构建一种工作关系网络,使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作。通过有效的组织工作,管理人员可以更好地协调组织的人力和物力资源,更顺利地实现组织的目标。像丰田公司这样大型组织的结构复杂而庞大,包括多个管理层级,组织的活动和过程任务繁重,小型公司的组织结构相对简单。组织结构与设计是组织行为学研究(中)组织层面行为的重要内容之一。

领导

领导(leading)是管理者利用组织所赋予的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而共同努力工作的过程。例如,Google 的管理者需要承担招聘、培训和激励员工的工作。领导职能包括激励组织成员、管理工作群体以及领导员工为实现组织目标而共同努力工作。这些都是组织行为学非常重要的研究领域。组织无论大小,领导职能都是至关重要的。

控制

控制(controlling)是指根据组织目标监督和纠正组织和组织成员行为的过程。每个公司的管理者都要对成本、库存等运营指标进行控制,通过绩效评估、奖励体系对员工的工作行为进行控制。组织行为学的重要内容之一激励原则有利于控制职能的实现。对企业来说,控制职能至关重要,尤其对小型企业来说更是如此。大型企业,如联想公司,可以承受由于控制不力而带来的数十万元的损失,同样的损失可能会使一家小企业倒闭。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能。在管理过程中,各种管理职能不是截然分开的,它们相互作用,相互融合。