



普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
面向 2 1 世纪 课 程 教 材



高等学校管理类专业主要课程教材

# 组织行为学

(第四版)

□ 张 德 主编



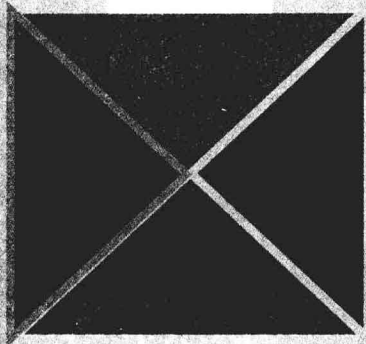
高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS



普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
面向 21 世纪 课 程 教 材



高等学校管理类专业主要课程教材



# 组织行为学

(第四版)

Zuzhi Xingweixue

□ 张 德 主编



高等教育出版社·北京  
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

## 内容简介

本书是教育部“高等教育面向21世纪教学内容和课程体系改革计划”的研究成果,是面向21世纪课程教材和“十一五”国家级规划重点教材《组织行为学》的第四版。本书力求突出中国特色,改变以往同类教材多为对国外教材译介的现象,融入中国特有的管理思想和管理实践,以求对提高中国企业和其他组织的管理水平有所助益。本书共11章,分别从个体心理与个体行为、个体与组织的心理联系、群体心理与群体行为、非正式组织及其行为、群体动力与激励理论、组织结构与组织设计、组织文化与组织行为、领导者与组织行为、组织变革与行为有效性、组织行为学的新进展等角度,论述了心理与行为、组织与行为的内在联系及相应规律,还论述了与组织行为有效性相关的信息沟通、组织变革和组织发展等问题,并将组织价值观、组织风气等文化因素引入对组织行为的分析。本书在每章后附有复习题、思考题,并编写了相关的案例(第1章除外)。

本书可作为高等学校管理类专业的教科书,也可供其他专业的学生选用和供社会读者阅读。

## 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/张德主编.—4版.—北京:高等教育出版社,2011.6

ISBN 978-7-04-033121-9

I. ①组… II. ①张… III. ①组织行为学-高等学校-教材

IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第156939号

策划编辑 张冬梅 刘 荣      责任编辑 刘 荣      封面设计 杨立新      版式设计 王艳红  
插图绘制 郝 林              责任校对 俞声佳      责任印制 刘思涵

---

出版发行	高等教育出版社	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
社 址	北京市西城区德外大街4号		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
邮政编码	100120	网上订购	<a href="http://www.landraco.com">http://www.landraco.com</a>
印 刷	山东省高唐印刷有限责任公司		<a href="http://www.landraco.com.cn">http://www.landraco.com.cn</a>
开 本	787mm×1092mm 1/16	版 次	1999年7月第1版
印 张	25.5		2011年6月第4版
字 数	570千字	印 次	2011年6月第1次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	34.00元
咨询电话	400-810-0598		

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 33121-00

## 第四版前言

在第三版的基础上,我们应许多读者的要求,对本书进行了修改和增补,以便使本书“百尺竿头,更进一步”。第四版主要做了如下改动:

1. 对全书的众多概念进行再一次审视,力求表达得更精确、更科学。例如,对组织文化的内涵、结构、作用等,作了更精准的表述。

2. 对全书前后重复之处,作了相应的删改,使内容更简洁、精练。例如,第四章删掉了“委员会与群体间行为的协调”一节;第五章删掉了“学习型组织中的非正式组织”、“工作中的政治行为”和“群体压力和社会从众行为”等内容;第十章删掉了“组织气氛”和“文化的含义及其对管理的影响”等内容。

3. 更新了一些案例,使案例更具时代感和实用性。例如,第二章换上了一个新案例——“卢作孚和他的事业”;第五章换上了两个新案例——“防止小道消息传播的圆桌会议”和“办公室里的年轻人”。

4. 增补和加强了一些有现实意义的内容。例如,第一章充实了“组织行为学的产生”和“组织行为学研究的道德问题”;第二章充实了“组织的核心价值观”;第五章充实了“组织内的正式行为和非正式行为”和“互联网时代的非正式组织”;第八章充实了“员工的需要结构与组织管理模式”;第十章充实了“对组织变革的有效管理”。

5. 将原第三章“组织承诺与个体行为”,扩展为“个体与组织的心理联系”,这个提法更科学。内容增加了“心理契约”、“组织认同”,同时阐述了“组织承诺的形成机制”及“心理承诺对个体行为的影响”。

6. 增加了一章——第十一章“组织行为学的新进展”,介绍了“工作压力”、“组织公民行为”、“主观幸福感”和“工作—家庭冲突”等较新的理论,并从三个方面说明了组织行为学研究的前沿和发展趋势。

通过作者的共同努力,本书在准、新、实方面达到了一个新的高度,希望得到广大读者的认可和喜欢。

本书作者未变:清华大学的张德教授负责编写第六、七、八、九章,刘广灵副教授负责编写第一、二、十章,张勉博士负责编写第三、十一章,西安交通大学赵西萍教授负责编写第五章;哈尔滨

工业大学田也壮教授负责编写第四章。全书由张德教授总纂。本书的编写得到了高等教育出版社编辑的热心支持,在此表示感谢。

由于作者理论修养和实践经验的局限,本书必然存在着许多不足,敬请读者不吝指正。

张 德  
2011年6月于清华园

## 第一版前言

管理作为一门科学已有 80 多年历史,古典管理理论和行为科学是其两大支柱,而组织行为学则集中了行为科学的主要成果。

组织行为学传到中国已有十多年的历史,但已有的教材多为对欧美教材的译介,缺乏应有的分析取舍、褒贬借鉴,更未融入中国特有的管理思想和管理实践。本教材力求在这些方面作出探索性的努力,以逐步形成具有中国特色的组织行为学教材。

本书以大学本科管理学各专业学生为主要对象,系统地阐述了组织行为学的基本原理。导论阐明了基本概念和研究方法;“个体心理与个体行为”、“群体心理与群体行为”、“非正式组织及其行为”、“群体动力与激励理论”、“领导者与组织行为”各章分别从个体心理、群体心理、非正式组织、群体动力、领导者各个角度论述心理与行为、组织与行为的内在联系及相应规律;“组织文化与组织行为”一章,将组织价值观、组织风气等文化因素引入对组织行为的分析,集中了企业文化理论的优秀成果;至于“行为的有效性”一章,则论述了与组织行为有效性相关的信息沟通、组织变革和组织发展等问题。

本书为高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划中“经济管理系列课程教学内容和课程体系改革的研究与实践”项目的研究成果之一,并列入了普通高等教育“九五”国家级重点教材规划。本书由清华大学、西安交通大学、哈尔滨工业大学等校的教师编写,张德教授负责编写第 5、6、7 三章,赵西萍教授负责编写第 4 章,田也壮副教授负责编写第 3 章,刘广灵讲师负责编写第 1、2、8 三章。全书由张德教授总纂,由中国科学院心理研究所徐联仓研究员、邮电大学梁雄健教授审稿。北京邮电大学的霍煜梅老师参加了第 5、6、7 三章的写作,本书的编写工作得到高等教育出版社傅英宝、陈薇等同志的热心支持,在此一并表示感谢。

随着改革开放的深入发展,中国的企业界日益痛切地感到管理落后带来的竞争风险和压力,新一轮学习管理科学的热潮正在神州大地兴起。我和其他几位作者谨把此书献给经济管理专业的众多学子,以及热心学习管理理论的企业界、学术界和政界的朋友们。如果此书对提高中国企业和一切组织的管理水平有所助益,则是我们最大的欣慰。

张 德

1998 年 11 月

于清华园

<b>第一章 导论</b> .....	1	<b>第五节 组织承诺在管理实践中的</b>	
<b>第一节 组织与组织行为</b> .....	2	<b>应用</b> .....	127
<b>第二节 组织行为学的发展阶段</b> .....	9	<b>第六节 心理联系的变化趋势</b> .....	129
<b>第三节 组织行为学的研究方法</b> .....	21	<b>复习题</b> .....	131
<b>复习题</b> .....	32	<b>思考题</b> .....	131
<b>思考题</b> .....	32	<b>案例讨论</b> .....	132
<b>第二章 个体心理与个体行为</b> .....	34	<b>案例 陈某的工作经历</b> .....	132
<b>第一节 关于人的理论</b> .....	34	<b>第四章 群体心理与群体行为</b> .....	134
<b>第二节 需要、动机与行为</b> .....	43	<b>第一节 群体的概念</b> .....	134
<b>第三节 价值观与行为</b> .....	49	<b>第二节 群体发展的阶段</b> .....	135
<b>第四节 知觉与行为</b> .....	56	<b>第三节 群体的特征</b> .....	137
<b>第五节 态度与行为</b> .....	65	<b>第四节 群体内行为</b> .....	147
<b>第六节 人格与行为</b> .....	75	<b>第五节 冲突及应对策略</b> .....	156
<b>第七节 能力与行为</b> .....	94	<b>第六节 团队管理</b> .....	161
<b>第八节 意志与行为</b> .....	103	<b>复习题</b> .....	169
<b>第九节 兴趣与行为</b> .....	104	<b>思考题</b> .....	170
<b>第十节 情感与行为</b> .....	106	<b>案例讨论</b> .....	170
<b>复习题</b> .....	108	<b>案例 微软的团队精神</b> .....	170
<b>思考题</b> .....	109	<b>第五章 非正式组织及其行为</b> .....	174
<b>案例讨论</b> .....	110	<b>第一节 非正式组织</b> .....	174
<b>案例 2-1 卢作孚和他的事业</b> .....	110	<b>第二节 非正式沟通</b> .....	182
<b>案例 2-2 企业实习的经历</b> .....	113	<b>第三节 非正式组织的利弊与</b>	
<b>第三章 个体与组织的心理联系</b> .....	114	<b>管理</b> .....	187
<b>第一节 组织承诺的概念和结构</b> .....	115	<b>复习题</b> .....	190
<b>第二节 心理契约和组织认同</b> .....	119	<b>思考题</b> .....	190
<b>第三节 组织承诺的形成机制</b> .....	121	<b>案例讨论</b> .....	191
<b>第四节 组织承诺对个体行为的</b>		<b>案例 5-1 防止小道消息传播的圆桌</b>	
<b>影响</b> .....	125	<b>会议</b> .....	191

案例 5-2 办公室里来的年轻人——非正式群体规范对正式组织绩效的影响 .....	192	第九节 组织物质环境与员工行为教育 .....	268
<b>第六章 群体动力与激励理论</b> .....	194	第十节 组织文化建设的步骤 .....	270
第一节 卢因的群体动力论 .....	194	第十一节 组织文化建设的心理机制 .....	271
第二节 赫兹伯格的双因素理论 .....	197	第十二节 组织文化与组织竞争力 .....	275
第三节 弗隆的期望理论 .....	200	第十三节 文化资本 .....	278
第四节 亚当斯的公平理论 .....	202	复习题 .....	282
第五节 斯金纳的强化理论 .....	205	思考题 .....	282
第六节 麦克利兰的需要理论 .....	206	案例讨论 .....	282
第七节 波特和劳勒的激励模式 .....	208	案例 松下公司这样培养商业人才 .....	282
第八节 激励的一般原则和方法 .....	209	<b>第九章 领导者与组织行为</b> .....	285
复习题 .....	215	第一节 领导的内涵 .....	285
思考题 .....	216	第二节 领导特性理论 .....	288
案例讨论 .....	216	第三节 领导行为理论 .....	295
案例 “悟空”要走,怎么办? .....	216	第四节 权变领导理论 .....	302
<b>第七章 组织结构与组织设计</b> .....	220	第五节 领导理论的新发展 .....	307
第一节 组织的基本概念 .....	220	第六节 领导者与组织文化 .....	311
第二节 组织设计的任务 .....	223	复习题 .....	317
第三节 组织结构的类型 .....	224	思考题 .....	318
第四节 组织设计的传统原则 .....	232	案例讨论 .....	318
第五节 组织设计的动态原则 .....	238	案例 Z 董事长的领导方式为什么 不受欢迎 .....	318
第六节 组织设计的权变理论 .....	241	<b>第十章 组织变革与行为有效性</b> .....	323
复习题 .....	243	第一节 有效的信息沟通 .....	323
思考题 .....	244	第二节 对组织变革的有效管理 .....	334
案例讨论 .....	244	第三节 组织发展 .....	343
案例 “中国制造”天花板 .....	244	第四节 跨文化管理 .....	350
<b>第八章 组织文化与组织行为</b> .....	249	复习题 .....	366
第一节 组织文化的内涵 .....	249	思考题 .....	367
第二节 组织文化的作用 .....	252	案例讨论 .....	367
第三节 组织文化的影响因素 .....	254	案例 10-1 阿维安卡 52 航班 .....	367
第四节 组织文化与员工需要层次 .....	255	案例 10-2 规范化管理面临挑战 .....	369
第五节 理想追求与组织人力资源 的动力开发 .....	257	<b>第十一章 组织行为学的新进展</b> .....	371
第六节 群体价值观与组织凝聚力 .....	261	第一节 组织行为学的理论视角 .....	372
第七节 组织道德与组织公共关系 .....	263	第二节 工作压力 .....	372
第八节 组织风气与员工行为管理 .....	266	第三节 主观幸福感 .....	377



第四节	组织公民行为 .....	380	思考题 .....	387
第五节	工作—家庭冲突 .....	382	案例讨论 .....	387
第六节	组织行为学发展的新视角 ...	385	案例 王莫的工作压力 .....	387
复习题	.....	387	参考文献.....	389

# 第一章 导 论

## 教学目标

1. 了解组织的性质、管理的起源，管理工作中人事因素的表现。
2. 组织行为学的概念、组织行为研究的三个层次。
3. 了解在组织演变、管理理论深化的进程中，组织行为学产生和发展的过程。
4. 了解信息时代组织和管理演变的新特点，组织行为学面临的挑战和机会。
5. 了解组织行为学的各种研究方法。
6. 了解组织行为学模型、衡量组织有效性的常用指标。
7. 掌握系统的组织行为学研究的方法。
8. 了解组织行为学研究中的道德问题及其在实际中的表现。

组织是人们群体活动的主要形式，是人的社会性的重要表现。在人类社会中，人们每天都在和各种各样的组织打交道，无论是工作、学习还是生活，都要和组织发生关系。工人在工厂（经济组织）做工，学生在学校（教育组织）学习，士兵在部队（军事组织）服役，干部在机关（行政组织）工作，甚至家庭也处在街道、村社（社会组织）中……组织在当今社会无处不在，无时不有。除了正式组织外，还有非正式组织，我们工作、学习和生活的大部分时间都是在林林总总的正式组织与非正式组织中度过的。组织建立、管理的方式会影响人们工作的性质和效率，也会影响到人们生活的质量、精神的感受和活动的自由。

人们通常是一些组织的成员，并和许多组织有利益相关关系，人们赖以生存的大量资源、提高人们生活质量的大量服务要由组织来提供，人们服务社会的愿望也要通过加入一定的组织而得以实现，人们许多生活的乐趣来源于组织活动。人们离不开组织，如果没有了商店、饭馆、银行、保险机构等，生活会非常不便；如果没有了学校和医院，人们求知的机会和健康保障将大打折扣；如果没有了乐队、报社、电台，人们的生活会失去无限光彩。想一想这些，就会知道，对于人们生活、工作以及整个社会而言，组织的重要性无论怎么估价都不过分。因此，组织的管理就成为与人们的生活、工作息息相关的重要问题，要搞好组织的管理离不开对组织行为及其规律的

研究。

本书研究组织行为这个领域,涉及两个基本问题。第一个问题是组织对其成员的思想、感情和行动的影响方式。第二个问题涉及组织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任务时是否会成功。

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,丰富人们对日常生活、工作的认识,进而不断完善组织的管理,使人类的群体活动更加和谐。

## 第一节 组织与组织行为

组织比比皆是,各种组织行为的表现林林总总,使人们的社会生活显得丰富多彩。在组织行为学研究的开始,必须首先明确组织与组织行为这两个最基本的概念。

### 一、组织

什么是组织?这个问题的答案似乎极其简单。家庭、学校、医院、政府机构等具体表现形式多种多样;在这个日新月异的时代,保险机构、志愿组织、猎头公司、网络型企业等崭新的组织形式层出不穷,令人目不暇接。以营利为目的的企业单位俯拾即是,而政党、法院、学术团体、宗教机构等非营利性组织也随处可见。人们在家庭中享受到生活的温馨,也会在工作组织不同意见的激烈交锋中感受到一吐为快的刺激。成功和失败,满意与失望,理性选择和感情宣泄,凡此种种,人们从组织中获得的各种体验是一言难尽、生动独特的。因此对组织的定义、看法也就丰富多彩,因人而异。为讨论方便,必须在对有关观点广泛讨论的基础上,就一些共性的内容,如组织的基本含义、组织和环境的关系、组织的演变、组织与管理等问题达成共识,作为进一步探讨的基点。

#### (一) 组织的含义

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、乐队等社会组织的出现便是如此。比如,对音乐爱好者来说,独唱可以是个体活动,合唱必须是群体活动,各有乐趣。一群退休的音乐工作者为了感受合唱的乐趣,自发组成了合唱队,选出了团长、指挥,定期活动,进行义务演出,大家非常投入,不亦乐乎,一个组织就形成了。

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。例如,一个人无法搬动沉重的石块,于是几个人组成小组来抬。因此,组织是一群人的集合,为了完成共同的使命和目标,组织成员按照一定的方式相互合作结成有机整体,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。

在许多情况下,人们需要的满足方式是多元化的,既可能通过个体活动实现,也可能由群体活动的组织提供。如何选择,除了个人的兴趣、爱好、习惯之外,起决定作用的是两种方式的效率比较。当组织活动的效率高于个体活动时,人们在长期的自然比较中就会逐渐选择组织活动。一个典型的例子便是学校的出现和发展。知识传授的方式可以是师傅带徒弟式的个体活动,也可以是学校教育式的组织活动,在社会发展到一定程度后,后者具有更高的效率,于是便取代了前者。

实际中的组织形形色色,人们对组织认识的角度各有差别。因此,不同学派对组织的定义意见见智。但一般说来,任何一个组织的存在都必须具备以下三个条件。

### 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. 组织是适应于目标的需要

任何组织都有其基本的使命和目标。例如,企业的使命和目标是生产产品、提供服务满足顾客需要,教育机构的使命和目标是培养人才,医院的使命和目标是为病人提供健康服务等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

### 3. 组织通过专业分工和协调来实现目标

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而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,而作业活动的展开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,否则作业活动就成为“无米之炊”。为了保证作业活动基本过程顺利、有效地进行,还需要开展另一方面的活动——管理。因此,组织中的活动便由此实现其基本的专业化分工——作业和管理两大类。由于专业化和分工是提高工作效率的根本途径,在每一类内部的功能和活动又会分解,每个人或群体负责做一些专门的工作。这样就把组织的目标和任务分解成各层次、部门、职位的工作,委托一定的群体、个人按照相应的规则去完成,从而形成组织的分工体系。

形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分,只有他们协调互动、密切配合,才能保证组织整体目标的实现,否则组织内部各自为政的混乱便在所难免。因此,分工和协作是同一个问题的两个方面。

分工和协作使组织活动形成互相联系的层次网络结构,与此相适应,组织的成员也根据各自的权利、责任制度形成正式的层级指挥体系。这就是组织的层级制内部结构。

## (二) 组织和环境

任何组织的生存和发展都依赖于特定的客观物质基础和社会条件,存在于组织之外并对组织产生一定影响作用的外部事物和现象就构成通常所说的组织环境。

环境包括了人、财、物、气候、市场、技术、文化、政策、法律等自然、科技、人文、经济、政治等方面的要素,不同组织对这些要素的依赖程度各不相同。例如,社会环境中某一政治因素可能对政党的策略产生重大影响,而抗洪指挥部则会密切关注气象变化。

组织和环境相互作用,不断地进行物质、能量、信息的交换。组织依靠环境获得赖以生存的资源和发展机遇,组织的产出、服务为环境所接受的程度是限制组织活动的边界条件。组织活动的效率受制于环境条件的优劣。因此,组织活动必须适应环境的需要。许多组织失败的原因就在于不能适应环境。

组织和环境相互作用具体表现为组织与环境中的各种要素、其他组织和个人的相互作用,这些其他组织和个人构成了组织的利益相关者。例如,对一个政党而言,选民、结盟的政党、有关的舆论机构等就是其利益相关者;对企业来说,供应商、股民、有关银行、中介机构、分销商、代理商、零售商和顾客等就是其利益相关者。组织和环境之间进行的物质、能量、信息的交换,实际上是通过和它的利益相关者进行交换而实现的,组织适应环境需要本质上是满足其利益相关者的需要。

世界是变化的,特别在现代条件下,科学技术日新月异,国际交往日趋频繁,社会联系日益密切,在全球范围内社会经济、政治、文化、科技诸多因素紧密相关,形成有机整体。这就必然导致环境变化空前加快,组织对环境的依赖性与之俱增。因此,组织只有正视环境存在,适应环境变化,不断调整、改革,才能获得发展。

组织要适应环境的变化,必须有良好的信息沟通渠道,及时、准确地感知环境变化,同时要始终保持结构的灵活性。

当然,组织也会影响环境,组织的存在本身就为了增强人们认识和改造世界的能力,组织活动的结果必然会对环境产生或大或小的影响,组织要为优化社会的物质环境和文化环境尽其“社会责任”。成功的组织会对社会产生示范效应,组织失败的教训也会增进人们对世界的认识。但是,在一般的意义上,组织对环境不可能产生决定性的影响,都必须以对环境的适应为前提。

### (三) 组织的演变

结构和过程、存在和演变是组织的两种形态。静态地看,组织的存在表现为在某些特定目标下形成的职位、个人之间关系的网络式结构,它一经形成,便具有相对的稳定性。动态地看,组织结构形成后,必然展开活动以完成组织目标,同时为了适应环境变化而不断调整,提高组织的效能,这种运作、变革、发展的过程即为组织的演变过程。因此组织既是一种维持结构,又是一种创造结构,并使结构发挥作用的过程。

在社会资源有限的约束下,同类型组织往往会为了争夺生存资源、发展机会而展开竞争,形成优胜劣汰的格局。典型的有体育比赛中球队之间的角逐、敌对军队之间的征战、市场经济中同行业企业间的竞争、经济全球化时代国家之间的竞争和理念不同的政党之间的竞争等。具有竞争优势的组织会发展壮大,反之则会衰落、消亡。即所谓“物竞天择,适者生存”。这种竞争给组织形成强大的外在压力,迫使组织不断创造新的优势。

竞争性的环境中,一个组织的竞争优势取决于它与环境(实际上是利益相关者)协调、适应的程度,它决定了组织工作成果的有效性。同时组织的竞争优势也取决于组织内部的制度和工作效率,它决定了组织能否以较少的资源耗费实现较多、较好的工作成果,即投入产出比。

专业化和分工是提高工作效率的根本途径,也是推动技术进步、组织演变的动因。改进提高工作效率、有效完成组织目标必然要求组织内部分工的深化、专业化程度的提高,而分工的深化、专业化程度的提高必然导致更高的效率和技术进步。这种水涨船高的正反馈机制是组织演变中分工结构日益复杂的内在机理。当然,分工深化在促进效率的同时,也带来协调的困难,使得管理成本日益增大。这样,在技术水平相对稳定的条件下,工作效率和管理成本的边际比较就决定了分工的深度和专业化的程度,从而决定了组织内部层级结构的复杂程度。

任何性质的组织都有一个适度的规模,组织规模扩大,会带来组织活动的规模效果,即“人多力量大”,也会导致信息交流困难、组织成员的积极性和灵活性下降,即“三个和尚没水吃”,使管理成本上升。因此,在一定的时期内,规模收益和管理成本的边际比较就决定了组织的适度规模。但随着管理技术的进步,在长期的组织演变中,组织规模在不断扩大。

在组织演变的不同阶段,组织的人员构成、规模、结构不同,和环境的关系也时有变化,因而员工的个人需要和行为、群体关系和行为就会千差万别。因此,在组织演变过程中,如何保持满足员工需要和实现组织目标的动态平衡,保持公平和效率的平衡,就成为组织行为学研究的重要问题。

#### (四) 组织和管理

所谓管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、激励、领导和控制,以达到既定组织目标的过程。如前所述,组织活动可分为基本的两大类:直接导致组织目标完成的作业活动和确保作业活动有效进行的管理活动。由此可见,管理活动是独立进行的、有别于作业活动又为作业活动提供服务的活动,是保证组织正常运行、发展以实现组织目标的手段。二者有密不可分的关系。

##### 1. 任何组织都需要管理

小至家庭,大到国家,所有组织都是由具有共同目标的人组成的集合,而各个成员的观念、志趣、经验、能力不尽相同,矛盾在所难免。因此,组织成员之间的协调是组织存在并正常运行的前提,也是管理的基本内容之一。仅此一点就足以说明,管理是任何组织都不可或缺的。

##### 2. 管理的目标是保证组织目标的实现

管理是任何组织都不可缺少的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,管理的终极目的只是保证作业活动的有效进行,为实现组织目标服务。

##### 3. 管理活动的效果通过组织效率和组织效能来衡量

管理要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。在组织活动中,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。由于社会资源的稀缺性,组织从环境中获得的各种资源都是有成本的,任何组织都不可能无偿使用资源。管理的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织投入最少的资源,取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少,或者投入不

变、产出最多,甚至投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。同时,管理必须保证组织的产出成果能满足利益相关者的某种需要并为之所接受,从而得到环境认可,以继续生存并发展,这就是组织成果的有效性问题,也称组织的效能。如果说组织效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那么能否“选择正确的事去做”(即“做什么”)就是决定组织效能的问题。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和组织效能的不断提高,以更好、更快地实现组织目标,适应社会进步的需要。通俗地说,就是“正确地做正确的事”。从典型的经济组织——企业的角度来看,管理工作的效果体现在能否选定顾客真正需要的产品或服务进行生产以及用最少的资源耗费进行生产两个方面;就政党而言,管理工作的效果取决于能否提出合乎社会需要的政策纲领赢得公众信赖以及用较小的成本顺利付诸实施。

#### 4. 组织的发展演变是管理思想发展、管理技术提高的源泉

随着科学技术的发展、社会的进步,人际交往的技术手段日益先进、多样,空间障碍越来越小,人与人之间联系的有效性大大提高,地域范围越来越大,生产和服务的社会化程度、社会的组织化程度日益提高,组织影响人们生活与工作的广度、深度、强度、力度都在加强,个人与组织相互作用的形式、关联的程度呈现复杂多样化的特点。组织本身也在不断发展演变,组织规模不断膨胀,内部结构日益复杂。就企业而言,从工厂制、公司制到跨国公司,规模千万倍地扩大,从直线制、直线职能制到事业部制、矩阵式组织,内部结构日益复杂。组织规模、结构的演变,增加了管理的难度,给管理提出新的问题。对这些问题的探索、解决,便会导致管理思想的发展、管理技术方法的进步,从而使组织的管理成本降低。历史上重大的管理思想和技术突破都是组织的发展演变引起的。离开组织,管理就成为无本之木、无源之水。因此,组织行为学的研究与管理理论是无法截然分开的,两者相辅相成。

#### (五) 管理工作中人的因素

在构成组织的各种资源要素中,人是最活跃的因素。组织的目标正是在管理者、员工和利益相关者之间的双向互动过程中得以实现的。人的行为和表现在很大程度上能直接或间接地决定组织目标的实现及其实现程度。因此,如何提高组织成员的素质,实现组织成员间良好的信息沟通,正确地调动组织成员的积极性,发挥员工的潜能,就成为管理工作中的关键问题。在管理理论和实践活动中,人的因素也得到了充分的重视和研究。

##### 1. 管理职能中人的因素

在管理职能的讨论中,人的因素占有重要的地位。计划、组织、控制都必须以对组织人力资源的掌握为前提,而激励、领导则更是在满足员工需要的基础上指导和影响组织成员为实现组织目标而做出努力和贡献的过程。

##### 2. 管理技能中人的因素

通常而言,作为一名管理人员,应该具备的管理技能包括技术技能、概念技能、人际技能三大方面。

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例

如,工程师、会计师、广告设计师等都掌握相应领域的技术技能,所以被称作专业技术人员。对于管理者来说,了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,可以与专业技术人员进行有效的沟通,从而对他所管辖的业务范围内的各项工作进行具体的指导。例如,医院院长应该对医疗过程有较深入的了解,学校的校长应该对教学工作有深刻的认识。

概念技能是指综观全局、洞察组织与环境相互影响的复杂性的能力,具体包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力、权衡不同方案优劣和内在风险的能力、认清为什么要做某事的能力等。概念技能对高层管理者尤其重要。

人际技能是指与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。它对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的,因为各层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

### 3. 管理角色中人的因素

20世纪60年代末期以前,一种流行的观点认为,管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)通过对五位总经理的工作进行仔细观察研究,发现经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。明茨伯格的这一观察结果对长期以来主流的看法提出了挑战。在大量观察的基础上,他提出了一个“管理者究竟在做什么”的分类纲要:管理者通常扮演着10种不同的但却高度相关的角色。管理者角色(management roles)指的是特定的管理行为范畴,而这10种角色可以进一步组合成三个方面:人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。

人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪和象征性的义务。当校长在毕业典礼上颁发毕业文凭,或工厂领班带一群高中学生参观工厂时,他们都在扮演挂名首脑的角色。所有的管理者都具有领导者的角色,包括雇用、培训、激励、惩戒雇员。他们扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员,接触信息来源——组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息,属于内部联络关系;通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触,就是外部联络关系。

信息传递角色指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接受和收集信息。典型的情况是,通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众兴趣的变化、竞争对手可能的打算等,明茨伯格称此为监听者角色;管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用,即扮演着传播者的角色;当他们代表组织向外界表态时,管理者是在扮演发言人的角色。

决策制定角色有四种。作为企业家,提出那些将改进组织的问题;作为资源分配者,管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任;当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时,是在扮演谈判者的角色;当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动就是在扮演混乱驾驭者的角色。

明茨伯格的角色理论启动了大量的后续研究,这些研究涉及不同的组织和组织的不同层次。研究证据一般都支持这样一种观点,即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着相似的角色。人际关系角色在管理者工作中具有重要的地位。



#### 4. 成功管理者研究中人的因素

处理人的因素的能力对于管理者的成功非常重要。我们通常认为,在工作上最有成绩的管理者,也是在组织中提升最快的人。但是美国学者弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的合作者通过对450多位管理者的研究发现,成功的管理者(用在组织中晋升的速度作为标志)在对各种活动的强调重点上,与有效的管理者(用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志)所关注的工作重点有显著不同:社交联络对成功的管理者贡献最大;而对有效的管理者而言,信息沟通的相对贡献最大,社交联络的贡献最小。同样的例子在我们的生活中也有很多,两个人业务能力接近,善于沟通和处理人际关系的人更容易获得成功。

以上研究结果说明了人的因素在管理中极其重要,无论是“领导职能”、“人际关系方面的角色”、“人际技能”,还是“人力资源管理、沟通、网络联系”,都说明了:一个管理者要做好工作,取得成功,就必须培养管理和应对人事因素的能力。在管理上,通常用来表述这一研究领域的术语就是“组织行为”,这一领域的研究也称为“组织行为学”。

## 二、组织行为

组织提供人们所需要的商品和服务,这些商品与服务的数量、质量取决于组织成员的行为和表现,取决于组织的管理者、技术人员、销售人员、作业人员的工作表现和行为。所以,中国一些企业家深有感触地说:“做企业就是做人。”组织行为的研究也正是以组织中人的行为的研究为核心。

由于组织活动的复杂性,因而对组织行为分析和研究也有不同的角度,呈现出多层面的特点。在第一个分析层次上,可以把组织看成追求组织目标而工作的个人的集合。在第二个分析层次上,可以把重点放在组织成员在群体(如小组、车间)工作中的相互影响上。最后,可以把组织视为一个整体来分析组织行为。每个层面都表现出独特的观念并产生了对组织本质和功能自身的见解。

### (一) 个体

从组织由人组成这个事实,可以联想到探讨组织行为的一个有效的方法,就是从单个组织成员的角度出发。这种研究组织行为学的方法把重点放在心理学的发展理论和解释的规律上,这些发展理论和解释是关于个体行为以及他们对不同的组织政策、实践和过程的反应。在这种研究方法中,以心理学为基础的有关人性、需要、动机和激励等方面的理论用来说明单个组织成员的行为和绩效。对诸如价值观、知觉、态度、个性、意志和情感这些因素也予以考虑,并就它们在工作中对于个体行为与绩效的影响进行研究。

### (二) 群体

如果要完成组织目标,组织成员就必须在工作中合作并协调他们的活动。人们在一起工作的常规方式是小组、部门、委员会等组织形式。因此,在组织行为学中,一个可选择的富有成效的方法是分析工作群体的功能。在群体中人们是如何工作的?决定一个群体团结、富有成效或分散、一无所成的奥妙何在?领导如何影响群体成员以及他们的能力,以使他们通力合作,以较高