

///
MBA工商管理系列教材

组织行为学

黄培伦 编著

ZUZHIXINGWEIXUE

华南理工大学出版社

MBA 工商管理系列教材

组 织 行 为 学

黄培伦 编著

华南理工大学出版社

·广州·

内 容 简 介

新经济时代呼唤新概念管理,组织行为学(OB)作为 MBA 核心课程备受瞩目。本书尝试超越以往教科书的定式:博采精选,融会贯通;八大专题,自成体系;正编副编,相辅相成;知行并重,引人入胜。正向阅读,是以激励为基础的组织行为学;反向阅读,是组织行为学视野的领导学。这些都使教学双方有更大的选择余地和发挥空间。

本书属华南理工大学工商管理学院推出的 MBA 系列教材之一,适用于管理类各专业的硕士研究生和本科生,以及社会各界管理者用作自学、培训和工作参考。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/黄培伦编著. —广州:华南理工大学出版社,2001.8
(MBA 工商管理系列教材)
ISBN 7-5623-1682-1

I. 组… II. 黄… III. 组织行为学-研究生-教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 038446 号

总 发 行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

发行电话: 020-87113487 87111048 (传真)

E-mail: scut202@scut.edu.cn

<http://www2.scut.edu.cn/press>

责任编辑: 乔 丽 周莉华

印 刷 者: 中山市新华印刷厂印装

开 本: 787×1092 1/16 印张: 27 字数: 657 千

版 次: 2001 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究

前 言

借《组织行为学》2001年版公开发行之际，有些话想先说一说。

本书系由编者依据自行设计的教学大纲，精选、汇辑多种资料编写而成。于1987年4月印行初版，1988年7月印行修订二版，1991年印行修订三版。此后，屡有局部修订，至2000年再作大的修订，因带有试验性质，故称试验版。此次交付正式出版的文本，即以2000年试验版为基础。

教材如此编法，是种尝试。

鲁迅先生有言：“只看一个人的著作，结果是不大好的；你就得不到多方面的优点。必须如蜜蜂一样，采过许多花，这才能酿出蜜来，倘若叮在一处，所得就非常有限，枯燥了。”（书信·颜黎民·二，《鲁迅全集》第十卷第309页）

学习当如蜜蜂采花酿蜜，以收集思广益、激发思考之效。对待学术，应持严谨的科学态度。要舍得下功夫，充分占有资料，批判地深入研究。如不尽力地博采众长，从而为我所用，那么所得自然非常有限。

本书尝试对以往教科书的定式有所改变。全书据多种文献精选、纂编，集众家之说，而自成一格。既体现知识的系统化，又不囿于某一种文本。以此为基本材料，经教师授课讲解，寻求融会贯通。学生或其他读者则应主动求索，在学习的过程中尝试融合提炼。

就教师而言，讲课即“讲学”。授课讲解无非是现身说法，应是自己治学的经验之谈和心得体会。诚如韩愈的名篇《师说》所言：“闻道有先后，术业有专攻，如是而已。”就学生而言，最重要的是要学会学习，即观摩教师是如何学习的，从而改进自己的学习。俗话说：“师傅引进门，修行在各人。”教师的作用主要是引导，并不能代替学生的学习。

这些，相信对任教者和学习者都是不无意义的挑战！

本人的追求是“讲少学多，以少胜多”。为此，课堂教学法要改，讲授与研讨并重，变灌输式为启发式、追随式为求索式。课本写法也要改，博采与精选兼容，作为课本的教材主要用于课后阅读参考。形象地说：“小课堂，大课本。”课堂所教以少而精为宜，课本所写则适当多些，从而使教学双方都有更大的选择余地和发挥空间。

全书分为正编和副编。正编共九章，分八个理论专题以及导论（第一章），另有案例和练习附于相应各章之末。副编意在对正编有所补充，也是为

了弥补通常教材之不足。副编内容有三：一是研究方法（附例文）；二是案例教学（附示范）；三是阅读材料。全书之末给出了参考文献目录，即本书主要的资料来源，在此向原作者和出版单位恳切致谢！

本书 2000 年试验版的改编工作得到硕士研究生龚道新、梁瑞心、潘海、李荣洁、谢晓辉以及进修教师丛文华等人的热心参与和协助，尤其是龚、梁二位用功良多。此次正式出版，又有同事曹洲涛讲师和硕士研究生李强、黄卓龄等人热心参与和协助。对此，由衷感谢！至于书中可能的失误，概由编者负责。

回顾本书的形成和本人的学术历程，永难忘怀余凯成老师多年来的教诲和奖掖。余凯成教授是我国组织行为学教学与研究的领头人，他的学问和人品为后学树立了楷模。本书稿自 1991 年印出修订三版后，余教授曾有如下评价：“本教材的编写者自有教学与研究的心得，且能整理出自己的体系来。”这一评价当时曾给予我莫大的激励，令我不敢懈怠。事隔十年，本书终于付梓公开发行，差可告慰余师厚望。

本书取材尽管是几经筛选并予以编写，终因编者时间和学识所限而难以尽如人意。其中部分章节未免有失精当和晓畅，为之抱憾。

“学然后知不足，教然后知困。”（《礼记·学记》）教与学都是一种长期修炼，非朝夕之功。恰如俗话所说：“十年磨一剑，不敢试锋芒。”深愿识者对拙编不吝赐教，以期日后再版时使书稿臻于完善，从而为读者奉上更为适用而又合意的组织行为学教程。

黄培伦

2001 年 1 月

通讯地址：广州市华南理工大学工商管理学院（邮编：510640）

联系电话：(020) 85516592, 13600003080

E-mail: bumphuang @ scut.edu.cn

本书导读

组织行为学 (OB)

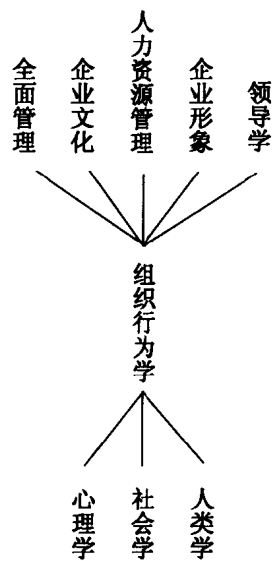
Organizational Behavior

系统地研究组织环境中

人的行为表现及其规律

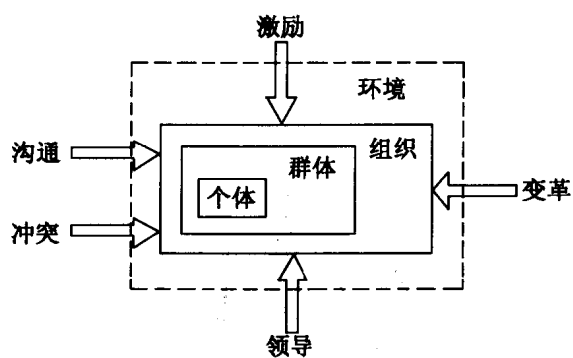
为人力资源管理、企业文化、全面管理等

提供原理和基本方法



OB 学科源流 (树形内)

本书自成体系
可作正、反向阅读
正向阅读，您看到的是
以激励为主导的组织行为学
反向阅读，您看到的是
组织行为学视野的领导学



OB 学科体系 (“导游图”)

责任编辑：乔 丽 周莉华

MBA

组织行为学(OB)
Organizational Behavior

系统地研究组织环境中人的行为表现及其规律
为人力资源管理、全面管理等提供原理和基本方法

MBA核心课程，管理类各专业主干课程，集行为科学之大成
开当今管理之“四新”：新概念，新思路，新模式，新对策

正向阅读，您看到的是以激励为基础的组织行为学
反向阅读，您看到的是组织行为学视野的领导学

ISBN 7-5623-1682-1



9 787562 316824 >

ISBN 7-5623-1682-1
C·91 定价:36.00元

目 录

正 编

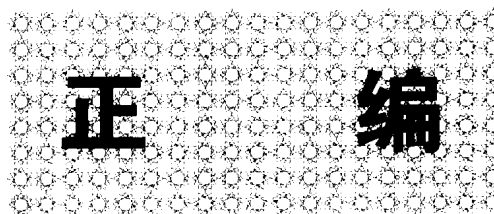
第一章 导 论.....	(3)
第一节 学科背景.....	(4)
第二节 学科总说	(14)
第三节 研究方法	(20)
附 录 代表人物的理论贡献	(25)
第二章 激 励	(30)
第一节 激励及其过程	(31)
第二节 内容型激励理论	(36)
第三节 过程型激励理论	(46)
第四节 调整型激励理论	(59)
第五节 综合型激励模式	(68)
附 录 最伟大的管理原理 GMP	(75)
案例 2-1 “铁饭碗”何以事与愿违	(77)
案例 2-2 对员工短缺的反应	(77)
案例 2-3 约翰·斯隆	(78)
案例 2-4 一位受挫的技术管理人员	(79)
案例 2-5 为何受罚不改	(80)
案例 2-6 众人出错怎么办	(80)
案例 2-7 员工参与	(81)
练习 2-1 自我认识练习	(81)
练习 2-2 与他人共同练习	(82)
第三章 个 体	(84)
第一节 个体与组织	(84)
第二节 个体行为与心理因素	(94)

案例 3-1 干事业要有普罗米修斯的精神	(107)
案例 3-2 谁当总经理更合适	(110)
案例 3-3 弗兰克的问题	(112)
第四章 群 体	(114)
第一节 群体概念和分类	(115)
第二节 群体动态特性	(118)
第三节 团队及其管理	(124)
案例 4-1 第五冶金设计院	(130)
案例 4-2 不平衡的小组	(132)
第五章 组 织	(134)
第一节 组织理论	(135)
第二节 有效组织	(140)
第三节 组织结构	(145)
第四节 组织设计	(160)
案例 5-1 上海汽车工业销售总公司	(166)
案例 5-2 万科企业股份有限公司	(171)
案例 5-3 中国未来农林大世界有限公司	(173)
第六章 变 革	(175)
第一节 组织变革与发展概说	(176)
第二节 变革的方式和措施	(181)
第三节 变革的阻力及其克服	(192)
第四节 发展趋势和新型组织	(198)
附 录 ZS 公司的组织变革与发展	(204)
案例 6-1 新班子该如何行事	(212)
案例 6-2 火灾发生之时	(213)
案例 6-3 东风电子公司	(213)
案例 6-4 支持和反对	(214)
案例 6-5 王安实验室与惠普公司	(215)
第七章 沟 通	(217)
第一节 人际沟通	(218)
第二节 组织沟通	(223)

第三节 有效沟通·····	(230)
附 录 相互作用分析·····	(240)
案例 7-1 为什么不告诉 ·····	(243)
案例 7-2 朋友打来的电话 ·····	(245)
练习 7-1 沟通对策情景模拟 ·····	(245)
第八章 冲 突 ·····	(247)
第一节 冲突观·····	(248)
第二节 冲突分析·····	(252)
第三节 冲突的处理·····	(261)
案例 8-1 果真是“管到怕”吗? ·····	(269)
案例 8-2 谁是赢家 ·····	(270)
案例 8-3 部门间冲突及其处理 ·····	(270)
案例 8-4 奇特的处理冲突办法 ·····	(273)
案例 8-5 总经理被免职 ·····	(273)
练习 8-1 角色协商 ·····	(274)
练习 8-2 冲突管理 ·····	(276)
第九章 领 导 ·····	(281)
第一节 领导概念·····	(282)
第二节 领导素质理论·····	(288)
第三节 领导行为理论·····	(292)
第四节 领导权变理论·····	(300)
附录 1 应用菲德勒领导模式的练习 ·····	(312)
附录 2 应用“管理方格”测量管理方式的问卷 ·····	(315)
附录 3 你是哪一类型领导者问卷 ·····	(317)
案例 9-1 新来的财务处长 ·····	(319)
案例 9-2 烦恼的医院院长 ·····	(319)
案例 9-3 “闲可钓鱼”和“无暇吃鱼” ·····	(320)
案例 9-4 岩石与长春卷烟厂 ·····	(323)

副 编

I 研究方法.....	(329)
附录 信度和效度、相关分析、显著性检验.....	(336)
I-1 中国职工组织归属感研究	(340)
附录 调查问卷.....	(349)
I-2 职工需求与管理技巧模式及其跨文化比较	(354)
II 案例教学.....	(365)
导引(指导书)	(365)
II-1 案例研讨示范	(367)
II-2 案例分析示范	(370)
II-3 教学案例的编写	(375)
II-4 管理专业案例教学	(381)
III 阅读材料.....	(386)
III-1 管理的软化趋势	(386)
III-2 组织文化	(393)
III-3 人的成功管理	(403)
III-4 行为科学在中国的应用	(407)
III-5 人·人才·竞争力	(413)
参考文献.....	(418)



第一章 导 论

引例 三家美国公司的实践

惠普（又译休利特-帕卡德）是一家生产计算机软件等产品的技术企业，年销售额达35亿美元。在调查中，有18位经理把该公司的成功归因于公司的以人为核心的经营哲学。他们把公司的经营哲学称为“惠普风格”。所谓“惠普风格”是指一种信念、一种价值观。公司的政策和实践都是以这样的信念为基础：公司的全体职工都希望把工作做好，希望创造性地完成任务；只要为他们提供适宜的环境和条件，他们就能够干得很好。考虑和关心每一个人、尊重每一个人、承认个人的努力和成就是公司的传统。根据这种经营哲学，他们在许多年前就停止使用上班计时钟来监督职工。此后，又试行弹性工作时间制度和实验室库房开架政策，即允许工程师们自由出入库房取用物品，并鼓励大家将零部件带回家供个人使用。为此，实验室库房长年不上锁。他们这样做的理由是：“不论工程师们拿这些零部件回家是否与他们的工作有关，只要他们在这些零部件上动脑筋，他们就会学到东西，从而加强公司的技术革新能力。”

丹纳（Dana）公司是一个年销售额达30亿美元的大公司，生产黄铜螺旋桨叶片和齿轮箱产品。20世纪70年代初期，该公司的人均销售额仅与整个工业平均水平相同。到70年代后期，虽未进行大规模投资，人均销售额却增长两倍，总投资收益跃居《幸福》杂志统计的美国前500家公司的第二名。他们靠什么取得如此非凡的成绩？据调查，关键的因素是靠发挥人的作用提高生产率。该公司采取了两项措施：第一项是废止原来厚达22.5英寸的公司政策规章汇编，代之以仅占一页纸的经营哲学声明。其主要的内容包括：用最有效的办法激励职工，增强职工的信任感，激发职工的工作热情；采取领导与职工面对面交流和交换意见，向全体职工报告工作，让他们了解公司的经营成果，请他们发表意见；向为公司贡献力量的每个职工提供培训和发展机会；让职工享有职业保障，满足职工的安全需要；以职工的工作态度和成绩为基础建立奖励制度，鼓励新思想、新建议等。第二项是精简机构，把公司一级的职能部门管理人员由500人削减为100人，把管理层次由11层减少为5层。

三角洲航空公司（Delta Airlines）是一家极为注重人的企业，公司的口号是：“三角洲大家庭感情。”该公司强调搞好人际关系和培养职工的“大家庭感情”，表现在许多方面。比如，它只从自己的职工里提拔管理者，付给职工的工资比大部分航空公司高，不惜一切代价避免解雇工人。公司的董事长、总裁、副总裁都实行开门政策，即从机械师、驾驶员到航班服务员都可以不受任何阻挡地进入各级领导人的办公室，不需经过任何人的批准。基层职工们遇到解决不了的难题，给最高领导人写信能迅速得到答复和处理。该公司

的经理们每年都用特别多的时间与职工谈话，高级经理与全体职工至少一年聚会一次，他们称为“自由论坛”。

组织行为学（OB，Organizational Behavior）是 MBA（工商管理硕士）的核心课程，也是管理类各专业的基础课。

现代管理以人为本。组织行为学及其应用领域（包括全面管理、人力资源管理、企业文化、领导学等）是管理学研究备受瞩目的领域。美国管理学会（AOM，Academy of Management）下设 22 个学科组，其中最重要的有五个：企业政策与战略、组织行为学、组织与管理理论、人力资源管理、国际企业管理，大多与组织行为学密切相关。

依循惯例，本书第一章作为组织行为学的导论，将扼要回答：组织行为学是什么样的一个学科？为什么要重视和学习组织行为学这样的学科？如何来研究组织行为学？

第一节 学科背景

一、管理概念的拓展

（一）管理者的角色

管理学大师明兹伯格（Henry Mintzberg）对管理学的一大贡献，是他在对管理者实际工作活动研究的基础上，归纳出管理者在管理工作中所扮演的十种管理角色。这使他被誉为学派如林的现代管理学中“经理角色学派”的奠基者。

演员们在电影中或戏剧中扮演一定的角色，管理者在组织中也要扮演一定的角色。管理者在实际管理工作中常常扮演不止一种的管理角色。

明兹伯格发现的管理角色共有十种（如表 1-1 所示），按照这些角色性质与功能的相近性，又可以进一步分为三大类，即人际性角色、信息性角色、决策性角色。

1. 人际性角色

这种角色包括三类，其性质都是涉及人际及社会交往的，即在扮演这类角色时，管理者的主要作用是以某些方式与别人交往。三类人际性角色是：

（1）象征性领导者。为本组织扮演这种角色时，管理者是以组织领导者的身份出现，但其作用仅是礼仪性的，并不真正发挥领导作用。例如总经理出席本公司一位资深工程师服务 30 周年庆祝仪式，即席演讲，赞颂和感谢这位工程师的贡献与敬业精神；又如总经理应邀莅临一个本公司曾予赞助的文化俱乐部的开幕式，并为他们剪彩和致贺等等。

(2) 领导者。这才是真正发挥领导作用的角色。领导与管理并非完全是一回事：领导者并不限于运用职权去指挥下级，而是通过与下级的沟通，以多种影响力去吸引、说服、激励下级追随领导者指引的方向，去完成所规定的任务。成功的领导者总是通过创建一定的组织文化提出目标或共同远景使追随者信服和接受，从而发挥其领导作用的。

(3) 联络人。管理者的联络作用虽也包括组织内部相互之间的沟通与协调的功能，但主要是涉及对外联络交往，例如代表公司与供应商、客户等进行价格谈判等。

2. 信息性角色

这种角色包括三类，都涉及信息的处理。三类信息性角色是：

(1) 信息监控者。这个角色是指，管理者既要积极地寻觅外界环境中对本组织或其中某些人有价值的信息，又要警觉地监控本组织对外输出的信息渠道，严防不宜对外的信息外泄。难怪明兹伯格称此角色为“守门员”，即把关人。例如，管理者浏览某些工商报刊，了解表明经济发展动向的敏感性线索与苗头；或向下级强调某一内部事件必须内外有别、不得外传等。

(2) 信息传播者。管理者在向别人，无论内、外传递信息时，就是在扮演这一角色。例如，指示某一情况或政策应传达至某级或某些干部职工；或规定某种情况只能通知某几家关系户等。

(3) 发言人。这指的是代表本组织对外界发言，例如，在本公司举行的新闻发布会上宣布本公司某一战略性重大决策等。要注意的是，高层管理者在公开场合的发言与表态，总会被认为是代表自身组织的，除非事先强调这只是个人的见解。

3. 决策性角色

这种角色包括四类，都涉及某种决策过程。这四类角色是：

(1) 创业者。创业并非指从事某种具体的创造发明，而是指开拓某项新事业，开辟某一新方向。例如，开发一种新产品系列，开辟一片新市场，制定一种新的公司战略等。

(2) 麻烦处理者。这固然包括企业中出了重大事故的应急处理，但主要是指组织中部门之间及干部之间产生了较严重的争执与矛盾时，身为上级的管理者便须做调解、仲裁、劝说等工作，以平息这些冲突。这一角色被誉为解困能手，明兹伯格则给此类角色加上“救火消防员”的绰号。

(3) 资源分配者。这里说的资源是广义的，不仅指财务性资源，还包括设备、厂房等其他物质性资源和人员、时间等非物质性资源。管理者在扮演这种角色时，要就各类资源在组织中各部门及个人之间的分配作出决策，决定谁可以得到哪些和多少资源。

(4) 谈判者。扮演这一角色时，管理者要代表组织与其他组织谈判并决定达成什么样的协议，此时他们已被授权可就协议内容拍板。

这十种管理角色对管理者来说显然不是同等重要的，而且往往是多种角色的叠合。明兹伯格本人将其归纳为八种类型，又称“关键角色”：①联系人，即角色“联络人+象征性领导者”；②政治经理，即角色“发言人+麻烦处理者”；③企业家，即角色“创业者+谈判者”；④内当家，即角色资源分配者；⑤即时经理，即角色“麻烦处理者”；⑥协调经