

组织行为学

杨光 齐胜欣 刘永生 编著



ZUZHI XINGWEIXUE

北京工业大学出版社

北京市高等学校教育教学改革试点立项研究成果
经济与管理学科专业基础课系列教材

组织行为学

杨 光 齐胜欣 刘永生 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/杨光, 齐胜欣, 刘永生编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2000. 8

ISBN 7-5639-0866-8

I. 组… I. ①杨…②…齐③刘… III. 组织行
为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 16543 号

组织行为学

杨 光 齐胜欣 刘永生 编著

※

北京工业大学出版社出版发行

各地新华书店经销

徐水宏远印刷厂印刷

※

2000年8月第1版 2002年2月第3次印刷

850 mm × 1168 mm 32开本 12印张 310千字

印数: 6001~10000册

ISBN 7-5639-0866-8/G·466

定价: 15.00元

前 言

近年来,面对 21 世纪全球经济的激烈竞争和信息技术的迅猛发展,组织行为理论与实务正在发生着一系列深刻的变革,经济学、管理学、社会学和组织行为学家们正开创用社会经济理论分析组织行为之先河,并取得了一批重大成果。我国的学者、专家从实际出发,也在着手创建具有中国特色的组织行为学。

组织行为学是管理科学的基础学科之一,它对管理科学的研究发展有着重要的理论意义和广泛的应用价值。组织行为学研究的本质,是致力于对人在组织内如何行动的研究与应用,以提高组织运行的有效性。如何驾驭组织与人,关系到事业的兴衰成败。当前,我国正在全面推进国有企业改革和发展,这是整个经济体制改革的中心环节,其目的是发展社会生产力,增强国家的综合国力,满足广大人民群众日益增长的物质和文化生活的需要。因此,组织行为学学科的建设与发展,对管理科学化、组织现代化和人力资源的管理等,都具有重要的理论与现实意义。

我们在编著过程中,努力用马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和党的基本路线作指导,遵循理论与实践相结合的原则,并借鉴国外现代管理方法;我们注意广泛采用现代管理技术,推广先进企业的管理经验和总结过去行之有效的管理经验,对组织行为学不断赋予新的内涵,致力于为社会经济发展服务。我们力求写出具有中国特色的组织行为学,力求写出新意。为此,我们广泛参考了国内外有关的著作和资料,并吸收了其中的一些研究成果。同时,也得到一些著名学者、专家的关心指导。在此,向他们表示衷心地感谢。

基于组织行为学是一门新兴的年轻科学,国内研究还处于初始阶段,加之编著者的理论知识和实际经验所限,书中难免有一

些有待商榷、甚至错误之处，恳请同行及读者批评、指正。

编著者

2000年6月

目 录

| | |
|------------------------------|------|
| 第一篇 组织行为学基础 | (1) |
| 第一章 组织行为学概述 | (1) |
| 第一节 组织行为学的研究对象和任务 | (1) |
| 第二节 组织行为学的形成与发展 | (7) |
| 第二章 社会系统中的组织行为 | (13) |
| 第一节 社会系统的均衡有效 | (13) |
| 第二节 社会责任和工作态度 | (17) |
| 第三节 角色与地位 | (22) |
| 第四节 组织有效性 | (25) |
| 第三章 激励机制 | (30) |
| 第一节 激励及激励过程的模式 | (30) |
| 第二节 激励理论概述 | (35) |
| 第三节 如何对员工进行激励 | (50) |
| 第二篇 个体心理与行为 | (57) |
| 第四章 个体及其行为差异的管理 | (57) |
| 第一节 个体行为模式 | (57) |
| 第二节 感知差异与管理 | (60) |
| 第三节 气质差异与管理 | (64) |
| 第四节 能力差异与管理 | (68) |
| 第五节 性格差异与管理 | (71) |
| 第六节 态度、价值观与工作满意 | (73) |
| 第五章 人性理论及其组织管理 | (78) |
| 第一节 马克思主义的人性理论 | (78) |
| 第二节 西方国家的人性假设的流派 | (81) |
| 第六章 个体行为的测评 | (91) |
| 第一节 个体行为测评的重要作用 | (91) |
| 第二节 测评方法及技术——心理测验 | (93) |

| | | |
|------------|----------------------|--------------|
| 第三节 | 测评个体行为的重要方法 | (97) |
| 第三篇 | 群体心理与行为 | (104) |
| 第七章 | 群体概述 | (104) |
| 第一节 | 群体的概念及特征 | (104) |
| 第二节 | 群体的类型与规模 | (108) |
| 第三节 | 非正式群体 | (112) |
| 第八章 | 群体的凝聚力与群体士气 | (123) |
| 第一节 | 群体的凝聚力 | (123) |
| 第二节 | 群体的士气 | (131) |
| 第九章 | 群体的合作、竞争与冲突 | (137) |
| 第一节 | 群体内的合作与竞争 | (137) |
| 第二节 | 群体的冲突 | (146) |
| 第十章 | 群体的沟通 | (155) |
| 第一节 | 沟通的概念及功能 | (155) |
| 第二节 | 沟通的过程 | (157) |
| 第三节 | 沟通的类型 | (159) |
| 第四节 | 沟通的渠道与网络 | (163) |
| 第五节 | 沟通的障碍 | (169) |
| 第十一章 | 群体中的人际关系 | (177) |
| 第一节 | 人际关系的含义与类型 | (177) |
| 第二节 | 影响群体内人际关系的因素 | (181) |
| 第三节 | 群体内人际关系的平衡与改善 | (187) |
| 第四节 | 人际关系状态的测量 | (191) |
| 第十二章 | 群体的决策 | (200) |
| 第一节 | 群体决策的概念与特点 | (200) |
| 第二节 | 群体决策的模式与方法 | (203) |
| 第三节 | 影响群体决策的因素 | (208) |
| 第四篇 | 组织行为管理 | (214) |
| 第十三章 | 组织理论概述 | (214) |
| 第一节 | 组织及其分类 | (214) |
| 第二节 | 古典和新古典组织理论 | (220) |
| 第三节 | 现代系统理论 | (227) |

| | | |
|-------------|---------------------|--------------|
| 第四节 | 权变组织理论 | (233) |
| 第十四章 | 组织结构 | (238) |
| 第一节 | 组织结构的几个基本概念 | (238) |
| 第二节 | 组织结构设计的基本原则 | (242) |
| 第三节 | 组织结构的基本类型 | (249) |
| 第四节 | 组织结构实例分析 | (259) |
| 第十五章 | 组织变革 | (272) |
| 第一节 | 组织效能与组织环境 | (272) |
| 第二节 | 组织变革的过程及其实施 | (281) |
| 第三节 | 我国企业组织改革 | (292) |
| 第十六章 | 组织发展 | (302) |
| 第一节 | 组织分析 | (302) |
| 第二节 | 组织发展的方式 | (308) |
| 第三节 | 组织发展的展望 | (318) |
| 第五篇 | 领导行为管理 | (325) |
| 第十七章 | 领导概述 | (325) |
| 第一节 | 领导、领导者与领导权威 | (325) |
| 第二节 | 领导者的影响力 | (329) |
| 第三节 | 领导者的职责 | (335) |
| 第十八章 | 领导理论概述 | (344) |
| 第一节 | 特质理论 | (344) |
| 第二节 | 行为理论 | (349) |
| 第三节 | 权变理论 | (354) |
| 第四节 | 三种权变领导模式的对比 | (365) |

第一篇 组织行为学基础

第一章 组织行为学概述

本章要点

本章是组织行为学这门学科的导论，简要系统地阐述本学科的研究对象、任务、学科形成与发展，以及学习研究方法，试图从理论与实际的结合上，揭示组织行为学的一般规律及其发展特点，以及对我国建设社会主义市场经济的现实意义。

第一节 组织行为学的研究对象和任务

组织行为学是现代管理科学理论体系中的一个重要组成部分，它广泛地应用管理学、心理学以及社会科学、自然科学等学科成果，以人为中心，探求组织中人的心理与行为的变化发展规律，以提高管理人员预测、引导、控制人的行为的能力，提高组织运行的有效性，实现组织目标的科学。它对科学组织用人、调动劳动者积极性、提高效率和保障员工身心健康等均有积极作用。

一、组织行为的关键要素

组织行为学系统地分析、研究一定组织中的人的心理与行为，并广泛应用于多种不同类型的组织中，诸如企业、事业单位，政府机关，社会团体以及各种服务组织。总之，哪里有组织，哪里就有必要研究组织行为学。

组织行为学的关键要素是人、机构和技术，以及组织在其中

运行的外部环境。见图 1-1。

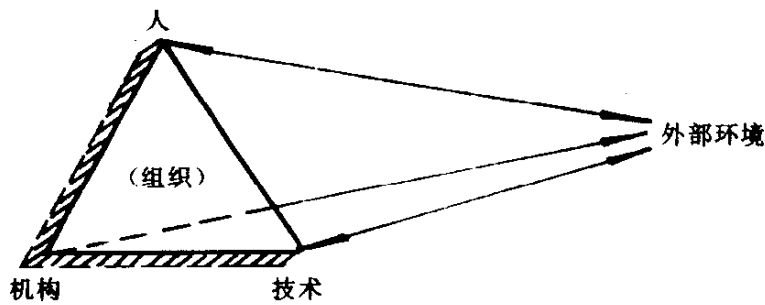


图 1-1

人、机构和技术三者是彼此相互联系、相互作用的关系。人群为实现一定的个人目标和组织目标而聚集在一起，就需要某种形式的组织机构和采用某些技术，用以提供自然及经济资源。同时，这几个要素既受外部环境的制约，又会影响着外部环境。人的行为的产生，实际就是个体人对外部环境的反映，即行为是个体心理特征和外部环境相互作用的产物和表现，呈函数关系。

因此，从本质上看，组织就是人性与技术的有机结合。只有通过充分发挥人的主体作用，才能获取技术所能带来的效率和效益，才能实现人所向往的目标。

二、组织行为的管理系统

一个组织内部的全体成员，包括经理与职员工人，领导与被领导，管理人员与下属等，都十分关心改善组织行为，关心影响着组织生存与发展的行为素质。要求管理系统完善、有效，并通过管理系统的作用来运动组织行为，建立人与组织的和谐关系。组织行为的管理系统见图 1-2。

经理人员是管理系统的代表，其重要的职责是营造良好的组织气氛，运用组织行为，来激励员工，使其从协同合作和集体活动中享受到工作的乐趣，不断进取，出色完成任务，以便逐步在组织内形成包括个人、组织和社会在内的三层次的酬效体系。既得到了好的产品或服务，拥有可观的利润和良好的员工，合作与

进步的气氛，也有利于个人和社会。

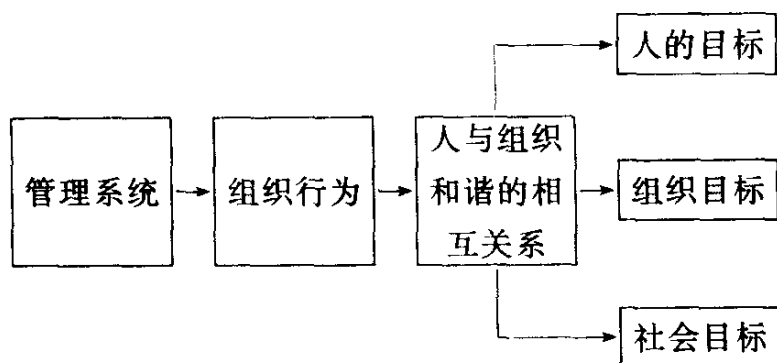


图 1-2

三、组织行为学的任务

组织行为学是在美国形成和发展起来的一门综合性学科，主要反映了资本的价值增殖过程中监督劳动的需要，有一定的社会局限性。

我们在学习研究这门学科时，首要任务是从我国国情出发，从我国社会主义市场经济的发展要求出发，从我国民族心理出发，坚持以我为主，建立起具有中国特色的社会主义组织行为科学理论体系。

组织行为学是一门应用型学科，十分重视完善健全组织管理，调动劳动者积极性，协助建立制定行之有效的管理政策、条例和办法。

人们生活工作在群体、组织之中，由于社会地位、实践经验、知识水平和认知能力等差异，对精神与物质利益的追求，对事物的认识，包括性格、兴趣、情绪、挫折等个性因素，都不会一致。因此，在群体与群体、个体与群体以及人与人之间的关系中，会经常普遍地存在着大量矛盾。这就要求及时了解、准确地把握矛盾，并有组织地进行经常性的协调。

还应当看到，在现阶段（改革发展的新时代），需要进一步加强社会主义精神文明建设。而研究掌握组织行为学理论，去培养员工的良好个性品质和道德情操，增强集体意识，树立良好的社会风气，不断提高各级领导干部和管理人员的领导水平，也是本

学科所要承担的一项重要任务。

四、组织行为学理论对提高现代企业管理水平和实现以人为本的的新发展，具有重要的现实意义

党的十二届三中全会的决定中指出：“为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际情况和发展要求。同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。”

1. 以人为本进行管理

管理一词（英文 management）意思是：使别人与自己一道工作，并通过别人来达到或实现本组织目标的过程。从管理的内涵来分析，其含义在于：管理的群体性，两个人以上的协同劳动才需要管理；管理的目标性；管理的共同性，强调管理者与被管理者共同为组织目标效力。

管理是建立在人力、物力、财力诸要素基础上的，人力是最重要的因素。就企业管理而言，人是企业组织的主体，企业目标要依靠全体员工努力来实现。因此，现代企业管理制度需要以人为本，要十分重视人的因素，充分发挥人的主动精神，不断挖掘人的潜在能力。

在各种社会形态中，生产者和经营管理者的积极性创造性，从来都是促进企业发展及社会经济进步的关键因素。其中有很多方面涉及组织行为学领域，如工作性质与工作条件、物质生活的基本需要、人际关系和社会心理系统（如人的个性特征、公平感等）。

2. 采用积极的行为管理

积极的行为管理，能够有效地改变职工行为，增强企事业单位的民主化管理。

积极的行为管理，包括以下内容（见图 1-3）。

（1）记录具体的行为。通过观察，把员工的具体、真实而明确的行为记录下来。

(2) 测量、考核行为。除一般观察外，还需要对某些行为进行系统地观察和考核。既要对事实反复观察，确定其发生的频率，又要从时间上持续考察，找出其变化的趋势。

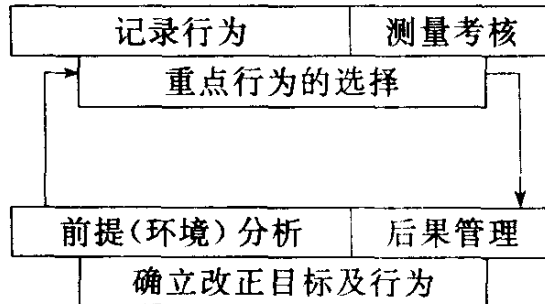


图 1-3

(3) 对重点行为的选择。对员工不适当的行为，经观察考核后，应选择出重点行为，采取有针对性的措施予以纠正。选择重点行为要多与员工商量，取得群众的支持，方能取得显著效果。

(4) 前提（环境）分析。前提是环境的一个方面，这些方面往往在行为发生之前就存在，并对行为产生影响。因此，应对员工加强行为规范教育，如上岗前培训，事先克服不适当的行为，防患于未然。

(5) 后果管理。后果发生在行为之后，它可以影响行为，使其不重演或少重演。管理方法是鼓励与惩罚相结合，即鼓励用来形成并加强其所欲达到的目标行为，而惩罚则用来减少某些不适当行为的发生。

(6) 确立改正目标及行为。可以选择与重点行为互不相容的改正目标及行为，并加以具体化规定，要求员工反复训练，以培养出一种健康、正当的良好行为。

积极的行为管理不同于传统做法，它从积极方面主动入手，创立生动活泼的环境气氛，把行为的前提（环境）和行为的后果视为与行为本身同等重要。对于不适当的行为，强调积极疏导，而不是片面禁止、训斥、限制或者放任不管。

3. 运用组织行为科学，提高管理工作水平

提高管理工作水平的重要前提是，提高各级领导及管理人员

的心理素质和工作能力。通过学习，可以使他们丰富知识，增长组织管理才能，适时调整组织结构，搞好信息沟通，掌握有效的领导方式和领导艺术等，更重要的是懂得如何协调领导与员工群众的心理，调动全体员工的积极性、创造性，确保团队的士气和干劲。

4. 为深化经济体制改革和国有企业改革而努力

我国经济体制正从传统的计划经济向市场经济过渡，正处在建立与完善社会主义市场经济体制阶段。改革的中心环节是增强企业活力。20年改革实践已充分证明：企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。

随着经济体制及企业改革的深入，不仅需要先进的生产技术和经营方式的科学化，更需要建立现代企业制度，包括企业组织制度、法人制度和管理制度，以及根据《公司法》改制，确立企业改组公司的组织形式。

五、组织行为学的研究方法

科学的研究方法，就是从实际出发、实事求是的方法。由于组织行为学的研究方法不能像物理、化学、生物学等自然科学那样可以借助于仪器、仪表和化学试剂等工具，而它的实验也不可能在完全、严格控制的环境中进行，因此，它的主要研究方法是社会调查观察、归纳综合、演绎分析和实际验证等。其具体过程见图 1-4。

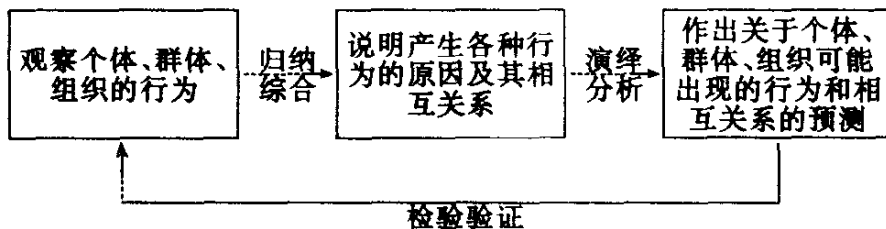


图 1-4

组织行为学的传统方法，是要建立一套能适用于一切组织与一切管理工作的统一模式，如泰罗法、法约尔法和巴纳德法等。随

着组织行为学科的发展，所谓“最佳的统一的”原则、模式不复存在了，大量涌现的是权变方法、系统方法、交叉学科方法和人力资源方法等。

从理论与实践的结合来看，下列做法是可取的。

(1) 行为观察：直接观察、记录和分析各种行为状态特征，这种方法简便易行，成本低廉；

(2) 社会调查研究：通过问卷、访谈和作品（资料）分析等，去获取大量的客观材料；

(3) 现场实验研究：在严格控制条件下和真实的工作情境中进行实验研究，探求自变量与因变量之间的因果关系，这种方法难度较大；

(4) 案例分析：较好地结合了理论与实践、教学与研究、历史与现实、知识与能力等，由于描述说明的实况、变量较多，解决问题的对策措施也较多，会使研讨的内容丰富，提高了研讨者的兴趣和积极性、创新性。

第二节 组织行为学的形成与发展

组织行为学的早期理论出现于本世纪初，经过几十年的发展，到五十年代终于形成了一门新兴的独立学科，成为现代管理科学理论的一个重要组成部分。

一、组织行为学早期理论产生于美国的历史背景

美国经过南北战争（1861年～1865年）之后，国家从自由资本主义发展为垄断资本主义阶段。一方面，工业生产由简单的机器生产发展为机械化、自动化体系，社会生产力水平有了极大的提高，人在生产过程中的主导地位得到加强，且生产过程本身对人的要求越来越高，脑力劳动比重增大，对脑力劳动者管理提出新的科学要求；另一方面，随着机械化、自动化水平的提高，生产专业分工越来越细，各生产工序的操作也变得单调乏味，员工

的情绪受到严重影响。因此，资本家为了进一步提高生产率，需要寻求新的企业管理理论及方法，特别是探求心理与行为科学的理论方法，来研究管理活动中的人的问题。

另外，组织行为学的产生也与资本主义的生产关系的发展相联系的。本世纪初期，美国企业进入了“科学管理”时代，以泰罗为代表的“科学管理”对推动资本主义经济发展起了一定的积极作用。同时，它也是资本家巧妙榨取工人血汗、获取最大剩余价值的手段，因而引起了工人的强烈不满和反抗，劳资矛盾日趋尖锐，工人罢工和破坏机器设备的斗争愈演愈烈，迫使资本家不得不寻找新的管理理论及管理方法，来极力缓和这一矛盾。

总之，组织行为学的产生是社会生产力发展和科学技术进步的必然结果，是管理科学发展的需要，也是与资本主义生产关系发展相联系的。

组织行为学的早期理论，主要有：

(1) 泰罗的主要著作《科学管理原理》发表于1911年，它以科学技术作为其建立企业管理理论的主要依据，提出了一些解决企业管理中提高劳动生产率和管理效率的方法，以及科学管理的重要原则。

值得一提的是，泰罗提出了人们应改变对工人的认识，要训练工人掌握操作机器的最优化方法，促进了社会对工人状况的关心。

(2) 1912年，闵斯特伯格发表了《心理学与工业生产率》一书，论述了疲劳及劳动合理化、采用心理测验方法挑选合格工人、创造条件使员工获得最大满足从而达到最佳效率、怎样发挥有利于经济发展的心理因素的作用等等问题。

(3) 1920年，W·威廉出版了关于阐明其实验成果的有重大影响的名著《工人的心理意向》。

(4) 1923年，美国成立了全国人事管理协会，随后改组为以关心工商企业中人的因素为宗旨的美国管理协会。

二、组织行为学的形成过程

作为这门学科的重要理论之一的人际关系学说，是哈佛大学梅约教授等人在霍桑工厂实验的基础上创立的。

1924年~1932年，在美国芝加哥的西方电器公司霍桑工厂进行了长达8年的研究实验，实验结论是：

(1) 生产条件的变化固然影响劳动者的生产热情，但生产条件与生产效率之间并不存在着直接的必然的因果关系；

(2) 生产条件并非是增加产量的第一要素；

(3) 改善劳动者的士气（态度）以及人与人的关系，使人们心情愉快地工作，并对自己的工作感到满意，这才是增加产量、提高生产率的决定性因素。

梅约教授被公认为“人际关系论”的创始人，他运用敏锐的洞察力提出，组织是一个社会系统，人确实是组织中最重要因素，并且人具有复杂的个性，不是简单的工具，通常处在难以理解的群体之中，相互制约，相互影响。

1933年，梅约出版了《工业文明中的问题》一书，全面总结了在霍桑工厂实验的科学成果，并进一步提出了许多重要的管理理论。如正式群体和非正式群体的关系，要求管理人员十分重视这种无形的非正式群体的规范（约定）对其成员行为所产生的影响。又如“社会人”的概念，即影响工人生产积极性的因素，除物质条件之外，还有社会与心理因素。另外，他还提出了新型领导能力的问题。作为一名企业领导者、管理者，既要具备组织、控制企业生产经营的能力，又要具备满足职工需要、激励职工的能力。

由于上述科研成果是第一次正式地把心理学、社会学引入企业管理领域中，因而有力地冲击了传统的管理理论，使管理者真正认识到企业管理的中心是人，是管理一群有思想、有情感的活生生的人。

第二次世界大战之后，社会经济及生产技术得到较快发展，在管理科学、行为科学、心理科学和社会科学、自然科学的发展演