

企业组织行为学

吴宝法 侯荣灿 编著

2.9

责任编辑：何成梁

中国乡镇企业家丛书

企业组织行为学

吴宝法 侯荣灿编著

浙江人民出版社出版 浙江新华印刷厂印刷
(杭州武林路125号) (杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

850×1168 1/32 印张8.25 字数20万 插页2 印数1—6 650
1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷

ISBN 7-213-00307-0/F·64 定 价：2.60元

《中国乡镇企业家丛书》编辑委员会

主编：苏东水

编委：（按姓氏笔划排列）

方君喆 许耀钧 苏东水 李邦君

吴宝法 陈笃平 陈志宏 周炳权

金润圭 饶元熙 郭庭辉

序 言

乡镇企业，在我国改革和开放的洪流中异军突起，举世瞩目。乡镇企业的出现，促进了农村商品生产的发展，活跃了农村经济，吸收了大量农村劳动力，使整个农村经济结构包括劳动力结构，开始发生根本的变化，伴随着乡镇企业的大发展，一大批乡镇企业家脱颖而出，他们在农村土生土长，是善于经营管理企业的专家。他们在发展乡镇企业，冲破农村原来封闭的自然经济中，起了带头作用、骨干作用。

目前，从整体上看，乡镇企业已经从初创阶段进入稳步成长和发展阶段，依靠现代科学技术和现代化管理，提高乡镇企业的素质，是企业走向新的成长阶段的主要支柱。但从根本上说，这都取决于企业内劳动者素质的提高，尤其是取决于大量合格的企业家人才的培养。过去，一些专业村，由于在一两个能人的带动下，充分利用本地资源，扬长避短，广开生产门路，发展各种产业，走上了由穷致富的道路。今后，农村资源的充分合理地开发和利用，关键还是要有大量的善于经营管理的人才。因此，华东管理学会集人才之优势，编写了一套《中国乡镇企业家丛书》，帮助更多的厂长、经理成为名副其实的企业家，使更多的企业家成长起来，这是一件十分有意义的事。

这套丛书包括：《乡镇经济学》、《经营决策学》、《市场营销学》、《企业公共关系学》、《企业管理技术学》、《企业组织行为学》、《企业外向经济学》、《企业领导学》。整套丛书构成了一个完整的体系，基本上反映了现代企业管理的重要内

容和企业家应具备的素质。同时,每一本书又有其相对独立性和风格。丛书的作者们,力求理论与实际相结合,学术性与普及性相结合,可以说,丛书是目前我国管理学界的最新研究成果。

《中国乡镇企业家丛书》是为乡镇企业家写的,但企业管理中的基本原则和方法具有共性,因此,丛书的读者范围不局限于乡镇企业家,城市的一些企业家,特别是城市的中小企业的企业家和其他管理人员、大专院校的师生、自学者,也可以这套丛书作为教材或参考书,一定会从中得益非浅的。

华东管理学会

1987年10月

前 言

组织行为学是一门新的科学。它是近几十年来在管理学,尤其是组织管理学和人事管理学的基础上产生和发展起来的,它是心理学、社会学、行为学等科学原理在管理中的具体运用。

组织行为学按其研究对象范围的不同,分为宏观组织行为学和微观组织行为学。企业组织行为学属于微观组织行为学的范畴。企业组织行为学专门研究企业中人的心理与行为规律,即研究企业中个体、群体及整个组织的心理与行为规律。企业家或企业的经营管理者若能掌握企业组织行为学的基本原理和方法,并应用于企业的经营管理实践,便能提高对企业中个体、群体和组织心理与行为的协调和控制能力,有利于调动和激发企业中劳动者的积极性,保证企业目标的实现,促使企业不断提高经济效益。

企业组织行为学在西方各国以及苏联和东欧各国愈来愈得到普遍重视和广泛应用。我国对组织行为学的研究起步较晚,至今只有十来年时间,如何建立适合我国国情的、具有中国特色的组织行为学体系,是一项急不可待的问题。我们编写本书就是想为建立和完善我国的组织行为学体系,加强我国的组织行为学的研究和促使企业家们将组织行为学应用于企业管理实践尽微薄之力。

全书共8章,主要阐述了企业组织行为学的性质、研究对象、研究任务、研究方法;企业中的个体心理与行为;群体心理与行为;领导心理与行为;组织心理与行为;目标行为及企业组

织的设计和变革等。编写此书的指导思想是既力求简明扼要，又保持内容的完整性，使企业家们和企业经营管理者用较少的时间，掌握企业组织行为学的基本理论，基本知识和基本方法。

本书可作为企业家们（包括乡镇企业家们）和各类经济管理干部的培训教材，也可作为大专院校经济管理类专业师生的参考读物。

本书在编写过程中，参阅和应用了国内外有关资料，在此一并表示感谢。

编 者

1988年3月

目 录

企业组织行为学概论.....	(1)
企业组织行为学的研究对象.....	(1)
一、组织行为学的研究对象 二、组织行为学与其他学科的关系	
三、企业组织行为学的特点	
企业组织行为学的任务.....	(11)
一、提高企业的劳动生产率和经济效益 二、提高企业素质 三、进	
行有效的组织设计 四、进一步完善企业组织行为学的理论体系	
企业组织行为学的研究方法.....	(14)
一、研究方法的分类 二、研究的程序 三、收集材料的方法	
四、数理统计的应用	
乡镇企业家学习组织行为学的意义.....	(20)
一、乡镇企业的特点 二、乡镇企业管理现状 三、乡镇企业家	
学习组织行为学的意义	
个体心理与行为.....	(26)
个体心理与行为活动的过程.....	(26)
一、感觉 二、知觉 三、思维 四、反映	
影响个体心理与行为的因素.....	(29)
一、知觉与个体心理行为 二、个性与个体心理行为 三、态度	
与个体心理行为 四、价值观对个体心理行为的影响	
个体心理行为与企业管理.....	(45)
一、力求全面正确地知觉,采取有效管理方式 二、运用个性理	
论,提高工作绩效和管理水平 三、转变职工的不正确态度,提	

高职工工作的积极性 四、树立新的价值观念,推动企业经营管理的发展

群体心理与行为 (51)

群体的概念、作用和种类 (52)

一、群体行为的含义及其特征 二、群体的作用 三、群体的种类
四、非正式群体

群体的冲突 (63)

一、群体冲突的概念和意义 二、个人的心理冲突 三、群体中
个人之间的冲突 四、群体与群体之间的冲突 五、冲突的破坏
性和建设性 六、冲突的解决方法

群体决策 (72)

一、群体决策的内容与步骤 二、群体决策与个体决策 三、群
体决策的有效性

群体心理与行为的协调 (80)

一、影响群体行为的主要因素 二、信息沟通 三、协调群体行
为的基本方法

领导心理与行为 (98)

领导心理与行为的含义和领导功能 (98)

一、领导心理与行为的含义 二、影响领导行为的因素 三、领
导的功能

领导的品质理论 (106)

一、西方管理学者的领导品质理论 二、我国的领导品质理论

领导行为理论 (112)

一、X、Y和超Y理论 二、作风理论 三、连续统一体理论
四、管理系统理论 五、领导行为四分图理论 六、管理方格图
理论 七、PM领导型理论

有效的领导行为——权变理论 (130)

一、菲德勒权变模型 二、目标导向模式 三、领导参与模型
四、领导生命周期理论 五、领导风格抉择图

领导艺术	(140)
一、领导艺术的含义 二、领导艺术的基本内容和要求	
目标行为	(147)
目标行为的含义和功能	(147)
目标行为的形成	(151)
一、需要 二、动机	
目标行为的协调	(162)
一、动机受挫 二、行为修正 三、目标管理	
心理与行为控制	(177)
态度	(177)
一、什么是态度 二、态度的性质 三、态度的功能 四、态度的形成 五、态度的改变	
激励	(186)
一、激励的含义 二、激励的原则与方法 三、激励模式	
控制	(203)
一、什么是行为控制 二、控制的条件和类型 三、控制的方法	
企业组织心理与行为	(208)
企业组织概述	(208)
一、企业的概念 二、有效组织的基本要求 三、正式组织与非正式组织 四、企业组织设计	
传统的组织理论与组织设计	(212)
一、传统的组织概念及其特点 二、传统的组织设计原则 三、传统的组织结构形式 四、传统组织设计的弊端	
现代组织理论与组织设计	(220)
一、行为分析的组织设计 二、权变组织设计	
企业组织的发展	(240)
企业组织发展概述	(240)
一、企业组织发展的含义 二、企业组织发展的必然性 三、企业组织发展的理论依据	

企业组织发展的阻力及消除方法 (245)

一、企业变革的分类及其影响 二、企业变革和组织发展的阻力

三、消除企业变革和组织发展阻力的措施

企业组织发展的步骤 (249)

一、企业组织变革的兆头 二、企业组织变革的步骤 三、企业

组织发展方案比较

企业组织发展成功的条件 (252)

企业组织行为学概论

企业组织行为学的研究对象

一、组织行为学的研究对象

什么是组织行为学？对这个问题，国内外至今尚没有一个统一的回答。有人认为，组织行为学就是管理心理学，它是研究企业中人的心理活动规律，用科学的方法改进管理工作，充分调动人的积极性的一门科学。我国有些学者就持这种观点。也有人把组织行为学等同于行为科学，认为它是研究工作环境中人的行为的科学。我们认为，组织行为学既不能与管理心理学混为一谈，也不能与行为科学等同起来。组织行为学是既与管理心理学、行为科学有密切联系，又与两者有着严格区别的一门独立的边缘学科。组织行为学是采用系统分析的方法，研究一个组织中所有组成人员的心理和行为规律，以提高组织中管理人员预测、引导和控制人的行为能力、实现组织既定目标的科学。

从上述定义中，可以看出：组织行为学的研究对象，是一定组织中人的心理活动规律和人的行为规律。它既不单独研究人的心理活动规律，也不单独研究人的行为规律，而是把两者作为有

机统一体来加以研究。同时，必须明确的是，组织行为学并不研究整个人类，也不是研究任何人的心理和行为规律，而是研究一定组织（各类企业、机关、学校、军队等等）中人员的心理和行为规律。而这一组织中的成员概念，并不局限于个人，还应包括群体和整个组织，甚至组织与外部环境的相互关系。组织行为学研究一定组织中人的心理和行为规律的目的不在于揭示或描述这些规律，而在于通过掌握这些规律，提高管理人员引导和控制组织中成员、群体直至整个组织行为的能力，实现组织预定目标，获取最佳效益。

二、组织行为学与其他学科的关系

对于人类心理和行为的研究，不论在我国还是在国外，古已有之。然而，作为一门独立的学科，它产生于20世纪五六十年代的美国。组织行为学不论在理论上还是在实践上都与其他学科有着密切的关系，尤其与管理学、心理学、行为学、社会学等科学

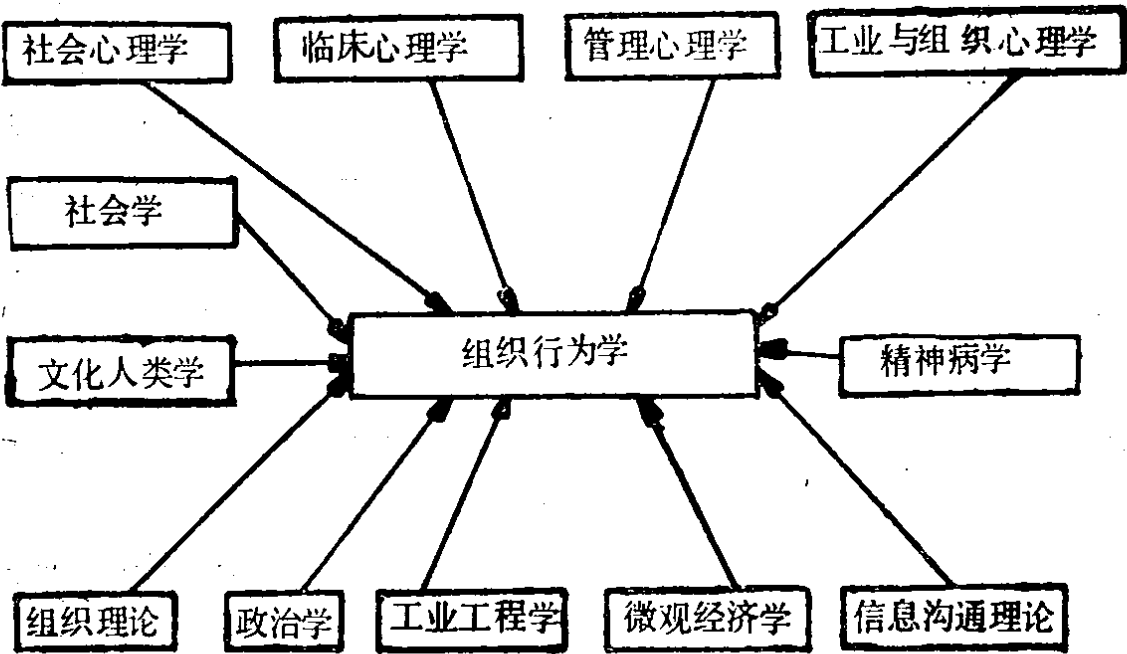


图1 组织行为学同其他边缘学科的关系

有着天然的联系。美国组织行为学家安德鲁丁·杜布林教授曾用下图（如图 1 所示）来表示组织行为学与其他边缘学科领域的关系^①：

杜布林教授对上图的说明是：“组织行为从这12个学科的每一学科中取得资料，而这12个学科中每一个学科又至少同其他一个学科有部分交叉。”我国的组织行为学学者孙彤在所著的《组织行为学》一书中用下图（如图2所示）更清楚地阐明了组织行为学产生与发展的演变过程，同时也表明了组织行为学与其他学

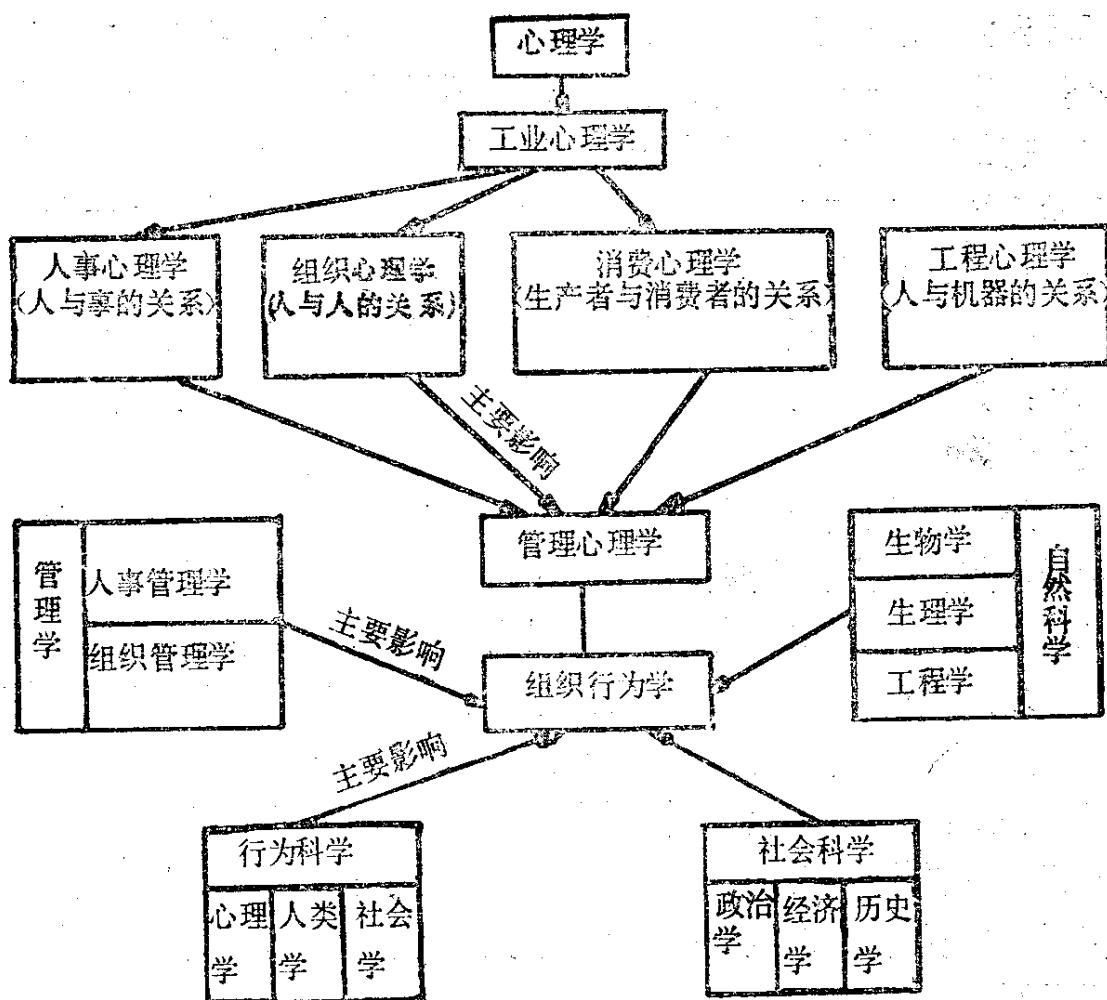


图 2 组织行为学的产生与发展

① [美]安德鲁丁·杜布林：《组织行为基础——应用的前景》，钱冰鸿等译，机械工业出版社1985年版第2页。

科的关系^①。

上图表明，组织行为学同自然科学、社会科学、心理学、管理学和行为科学等边缘学科存在密切的联系，它主要受心理学、管理学和行为科学的影响。组织行为学是在管理学，尤其是组织管理学和人事管理学的基础上产生和发展起来的，也是心理学、社会学的原理在管理中的具体应用。

（一）组织行为学与管理学的关系。

管理学是研究如何协调、控制和指挥共同劳动的人们为达到预期目标，取得最佳效益的一门科学。1911年，美国泰罗的《科学管理原理》一书的公开发表，是管理学独立成为一门科学的标志。随着科学技术的不断进步，管理科学不断获得发展。组织行为学是管理学不断发展的产物，管理学是组织行为学产生的理论基础和理论来源。

我们知道，“管理过程”是管理学的主要内容，根据对管理过程的侧重点（即如何协调、控制和指挥）不同，管理学分成三大学派。

第一个是传统学派或者叫生产率学派，亦称为“科学管理”学派，其代表人物为弗雷德里克·泰罗（Frederick W. Taylor 1856—1915）。从1900年起，在美国，科学管理运动以系统周密的计划方法来解决生产问题为开端，从而引出了生产和存货控制、财务预算和成本分析等一系列管理手段。这一学派的管理思想主要是：只注意对物的管理和对工作的管理，强调工作效率，把工作看作为只有经济需要的“机械人”。这一学派忽视对人的管理，忽视对工作者各种需要的最大满足，忽视工作者的社会心理需要。

第二个是行为学派，以乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton

^① 孙彤：《组织行为学》，中国物资出版社1986年版第15页。

Mayo 1880—1949)、道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor 1906—1964)、切斯特·巴纳德(Chesler I·Barnard (1886—1961)为代表。本世纪二三十年代,梅奥和罗特利斯伯格在芝加哥美国电话电报公司的附属机构西部电气公司的霍桑厂进行的“霍桑试验”,提出了与泰罗为代表的科学管理学派不同的观点。他们认为:企业中的工作者不仅是“经济人”,^①应看作是“社会人”,^②它是有情感有理性的人,除了物质条件以外,还有社会的和心理的因素影响人的生产积极性;生产率的升降主要取决于工作者在集体劳动中所形成的态度;企业组织中除了“正式团体”外,还客观存在着“非正式团体”的无形组织,它能强烈地左右成员的行为,应予以充分注意。霍桑试验还提出了建立“新型领导”的必要性,认为领导要善于倾听和沟通职工意见,要使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。应同时具有技术——经济的技能和处理人际关系的技能。“霍桑试验”把对人的认识发展到一个新的阶段,在此基础上,创建了“人际关系学派”,尔后建立了行为学派。

第三个是理性主义模式学派,也称为定量的或管理科学学派,以钱德勒、约翰·莫尔斯(John J·Morse)和杰伊·洛希(Jay W·Lorsch)为代表。这一学派把组织管理归结为简单明了的,用数量表示的工作目标和工作成果。他们提出组织结构和

① “经济人”(rational-economil man)直译为“理性——经济人”,又称“实利人”。“经济人”的假设认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利。美国工业心理学家麦格雷戈(D·McGregor)在《企业中人的方面》提出的X理论就是对“经济人”假设的概括,泰罗制是“经济人”观点的典型代表。

② “社会人”(social man)又译为“社交人”。“社会人”的假设是由霍桑试验的主持者梅奥提出的,它认为人们在工作中得到的物质利益,对于调动人们的生产积极性只有次要意义,人们最重视在工作中与周围的人友好相处。

管理方式要服从总体战略目标这无疑是正确的，然而他们又坚决主张运筹学在理性主义模式中最有前途，认为通过这种计算得出的决策方案才是唯一正确的。这一学派的观点存在着一定的片面性。因为，影响决策正确与否的因素是很多的，而且许多因素是不能用数学方法计算的，通过计算得出的结果只能作为决策的依据之一。此外，适合于某种战略目标的组织结构形式和管理作风也不是只有一种，决不存在某种固定不变、放之四海而皆准的理性主义模式。

自本世纪70年代以来，在上述三个学派的基础上，又产生了一个综合学派。该学派综合了上述三个学派的优点，提出应把组织看作为一个开放的社会性模式，强调组织的生存价值、社会作用和性格特征，强调人员是企业组织的中心，认为不能单纯用理性的利润指标去衡量企业经营的好坏，而且，还要考虑到人的需要、情感能否得到满足等等。

综上所述，管理学在发展过程中，呈现出由以基层管理为主向高层管理为主，由以日常业务管理为主向以经营战略管理为主，由以物为中心的管理向以人为中心的管理发展趋势。组织行为学就是在管理学发展的过程中，特别是在传统的人事管理基础上产生和发展起来的。

（二）组织行为学与管理心理学的关系。

组织行为学与管理心理学既有联系又有区别。两者的联系表现为：管理心理学是组织行为学产生和发展的重要基础。管理心理学研究一定组织中具体的社会、心理现象及个体、群体、领导的具体心理活动的规律性。组织行为学既研究一定组织中人的心理活动规律，也研究人的行为规律。而心理活动和行为是互为依存的。心理活动是行为的内在表现，行为是心理活动的外在表现，心理活动必然通过行为加以表现，而行为又是在一定的心理活动下进行的。所以，组织行为学在研究人的行为规律时，必然要