

黄治伟 梁建新 张敬全 著

企业组织行为学

煤炭工业出版社

2.0

图书在版编目 (CIP) 数据

企业组织行为学/周咏梅等著. —北京:煤炭工业出版社,
1997

ISBN 7-5020-1451-9

I. 企… II. 周… III. 企业管理-组织行为学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 11105 号

企业组织行为学

周咏梅 梁晓毅 张敬合 著

责任编辑:廖永平

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门内外大街煤建街 21 号)

北京房山宏伟印刷厂 印刷

*

开本 850×1168mm^{1/32} 印张 6

字数 154 千字 印数 1—765

1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷

书号 4220 定价 13.50 元

内 容 提 要

本书结合现代企业的管理实践,全面、系统地阐述了企业组织行为学的基本原理与基本方法,全书共分8章,主要有组织行为学概论、行为与动机、激励理论与应用、群体心理与行为、群体中的人际关系、领导与领导行为、组织行为、组织环境与组织变革等内容。

本书可作为高校企业管理专业师生的教学参考书,也可供企业管理人员自学参考。

前 言

现代管理的核心是人。人是生产力中最积极、最活跃的因素，人的作用发挥的程度将直接影响到企业经营的成败。组织行为学正是一门研究一定组织中人的心理和行为规律的科学。其核心问题是如何采取科学有效的方法，最大限度地发挥人的作用，从而提高劳动生产率和工作效率。因此，组织行为学的理论知识，对各级组织的人力资源开发、管理、发挥、提高和保护都具有重要意义。

企业是市场经济的主体，其经营状况的好坏将对整个国民经济产生重大的影响。而企业的一切经营活动都是由人来实施的，深入研究探讨企业中劳动者的心理和行为规律，对提高管理者的管理水平，充分调动广大职工的积极性有着重要作用。为此，我们撰写了《企业组织行为学》一书，该书是作者多年来从事组织行为研究及管理实践经验的总结。

我们在撰写过程中，努力用马列主义、毛泽东思想作指导，注重理论联系实际，重视应用价值。既系统地阐述了组织行为学的基本原理和基本知识，又结合我国企业的实际情况，就如何将组织行为学的理论应用到企业管理中去等问题作了一些有益的探索。

全书共分八章，即组织行为学概论、行为与动机、激励理论与应用、群体心理与行为、群体中的人际关系、领导与领导行为、组织行为、组织环境与组织变革。这八章按照组织行为学的固有体系，对个体行为、群体行为、领导行为和组织行为作了系统的阐述。

本书在撰写过程中，参考了国内外有关的著作和资料，并引用了其中一些研究成果，在此对有关的作者表示感谢。

由于作者水平有限，书中定有不少欠缺之处，诚请广大读者批评指正。

作 者
1997 年 6 月

目 录

第一章 概述	1
第一节 组织行为学的研究对象和任务	1
第二节 组织行为学的研究意义和方法	4
复习思考题	8
第二章 行为与动机	9
第一节 需要、动机、行为、目标	9
第二节 动机	11
第三节 动机与行为	15
复习思考题	23
第三章 激励理论与应用	24
第一节 激励概述	24
第二节 内容型激励理论	29
第三节 过程型激励理论	39
第四节 激励劳动者的方法与艺术	49
复习思考题	61
第四章 群体心理与行为	62
第一节 群体及其特征	62
第二节 非正式群体	67
第三节 群体的凝聚力和规范	71
复习思考题	79
第五章 群体中的人际关系	80
第一节 人际关系概述	80
第二节 人际交往理论	87
第三节 人际吸引和冲突	94
第四节 人际关系的改善与测量	108
复习思考题	120
第六章 领导与领导行为	121
第一节 领导	121

第二节 领导行为	126
第三节 领导行为理论	129
第四节 领导班子的合理结构	143
复习思考题	149
第七章 组织行为	151
第一节 组织理论	151
第二节 组织结构	159
复习思考题	169
第八章 组织环境与组织变革	170
第一节 组织环境	170
第二节 组织变革	173
第三节 组织发展	179
复习思考题	182
参考书目	183

第一章 概 述

第一节 组织行为学的研究对象和任务

一、组织行为学的概念

组织行为学是行为科学的一个分支。行为科学是运用科学方法研究自然和社会环境中人类行为规律的学科群。人的行为虽然千姿百态，但又有规律可循。分析研究人的行为产生的原因，影响行为的各种因素，把握人的行为的一般规律，有助于我们对人的行为进行预测、控制、激励和改造，从而充分调动人的积极性。

组织行为学是采用系统分析的方法，研究一定组织中人的心理的和行为的规律，从而有效地激发人的积极性，协调人与人之间的关系，以实现组织既定目标的一门科学。

由此可以看到，组织行为学研究的是在一定组织中的人，而不是一切人类的心理和行为规律。

组织行为学在研究过程中，主要涉及两个基本问题。第一个问题是组织对其成员的思想、感情和行为的影响方式。我们大多数人都是由一定的组织联系在一起的，都会作为组织的一员而生活 在社会中，组织建立及管理的方法会影响到其成员的行为及工作效率，这主要是指组织结构及设计的合理性；第二个问题涉及到组织的各个成员的行为方式对整个组织成效的影响，这就涉及到个体行为、群体行为的问题。可用图 1—1 来表示组织行为学的两个基本问题。

企业组织行为学是组织行为学的基础理论在企业管理中的应用。企业组织行为学是在企业范围内研究所有成员的行为表现和行为发展变化的规律性，从而提高管理人员管理人的能力，以实现企业既定目标的一门应用性科学。

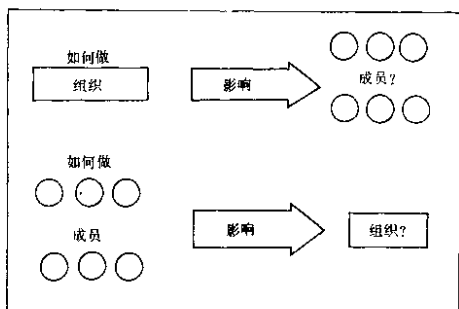


图 1-1 组织行为学的两个基本问题

二、研究对象

任何一门学科都具有特定的研究对象和研究方法，企业组织行为学也不例外。从上面的定义可以看出，它的研究对象就是企业所有成员的行为表现及其规律性。根据企业的特点，其行为构成可划分为 4 个层次。

1. 个体行为

个体行为主要指企业内职工的个人行为。企业生产经营过程是通过每个人的劳动来实现的，每个人的积极性、主动性和创造性发挥得如何，直接关系到企业的生产经营成果。因此，个体心理和行为是企业组织行为学的主要研究课题。

2. 群体心理与行为

这主要是指企业内各个单位小集体的行为。群众对外具有完成组织或企业目标的作用；对内则需要协调人际关系，满足个体需求，提高士气。因为企业中的每个人总是参与一定的群体，并在其中担任一定的“角色”。因此，群体的形态、心理气氛、人际关系等，对其成员的心理、行为都有不可低估的影响。

3. 领导心理与行为

这主要包括领导者和领导者集体的行为。在企业管理中，影响人的积极性、主动性和创造性发挥的因素很多，在众多的影响因素中，领导者的心理与行为是一个关键性的因素。因此，对领导心理与行为的研究，是组织行为学的一个重要内容。

4. 组织行为

这主要指大集体行为。任何个人都生活和工作在一定的组织环境中，组织的状况如何，直接影响着群体或个体的心理、行为，影响着群体或个体目标的实现。同时，个体心理特点也影响组织工作的效率和水平。所以，组织行为也是企业组织行为学研究的一个问题。在社会生活中，经常看到这样的情景：同在一个单位工作，有的人积极上进，精神饱满；有的人则不求上进，松松散散。有的单位团结和谐，工作井然有序；有的单位则关系紧张，工作混乱。同属煤矿，有的矿领导班子配合默契，战斗力强；有的矿领导班子则勾心斗角，指挥不一。同样遇到地质条件复杂、技术落后，煤价不合理的问题，有的矿能够减人增产，有的则濒临破产。事实证明，无论是个体还是群体，是决策者还是执行者，在客观环境中都有各种不同的表现。为什么会存在这些差别呢？同一组织中的个体需要、心理行为有无规律可循？如何调动广大职工的积极性，发挥人的潜力？群体有何关系？如何改善人际关系，增强集体的凝聚力？领导心理与行为有什么特点，如何提高领导者的素质和领导的效能？如何设计合理的组织机构？这一系列问题都是企业组织行为学所要回答的问题。

三、研究任务

在企业中，广大职工是企业的主体。科学技术愈发展，现代化生产水平愈高，就愈要坚持以人为中心，更好地发挥人的积极性、主动性和创造性。因此，本学科主要的研究任务在于研究职工的需求，并且把目标设置、行为控制与满足个人的需求结合起来，把厅长、经理任期目标责任与满足领导者需求结合起来；研究领导行为，调节领导与被领导的关系；研究作为一名有效的领导者所应具备的素质、领导艺术和如何根据不同情况采用不同的

领导方式,以及怎样促使厂长、经理逐步成长为优秀的企业家;研究如何发挥企业的集体力量。通过研究个人、集体和领导者的行为活动,改进组织结构、管理制度、管理方法,协调职工之间、职工与集体、职工与领导者、企业与社会的关系,从物质上和精神上引导职工充分发挥积极性、主动性和创造性,提高个人行为能力和集体运行效率,从而加速我国企业的现代化进程。

第二节 组织行为学的研究意义和方法

一、研究的意义

组织行为学是管理学的新发展。它对提高企业的管理水平,实现以人为中心的管理,具有重要的意义。

企业管理是以人为中心的管理。企业的管理,从系统论的观点,可分为物资供应管理系统、生产管理系统、全面质量管理体系、经营销售管理系统、财务管理系统、人事管理系统等。这些系统要有效地运行,不仅要有人管,而且要有人去干。离开了人的工作,各个系统都不能运行。这就要求企业加强对人的心理与行为的研究,把握人的心理行为规律,以便充分调动广大职工的积极性。

1. 重视人的因素,发挥人的主动精神,挖掘人的潜在能力

组织行为学认为,在企业人、财、物诸要素中,人是最重要的因素。要实施有效的管理,就必须建立起以人为中心的管理制度,从而更好地发挥人的积极性、主动性和创造性。

2. 重视研究个人需要,并把满足个人的需要与达到组织的目标挂钩

组织行为学的核心内容之一是研究个人需要、个人利益和个人兴趣以及如何满足这些个人东西的方式和方法。组织行为学通过采用科学的方法分析职工的心理需要,针对不同的情况采取不同的方法,并且把满足个人需要同达到组织目标紧密挂钩。

3. 重视领导行为的研究,调节领导者与被领导者的关系

企业的领导者是生产的协调者和指挥员,他们与职工的关系,

除了具有一般意义上所说的生产关系的一面，还有一般的社会关系的一面。组织行为学中关于一个有效的领导人应该具备的素质、领导艺术和如何根据不同情况采用不同的领导方式等，对企业领导提高领导艺术水平有一定参考价值。

4. 重视组织设计、组织变革和组织发展的研究

有效的组织设计在提高组织活动的成效方面起着重大作用。它能为组织活动提供明确的指令，有助于组织内部人员之间的合作，使组织活动更具有秩序性和预见性。

二、组织行为学的研究方法

任何一门学科，都必须有一定的研究程序，讲求研究方法。研究方法是揭示研究对象的手段，没有科学的研究方法，就无法揭示这种客观规律性。

1. 研究程序

企业组织行为学研究方法的系统过程如图 1-2。即观察有关个人、群体、企业的行为和环境的情况，分析说明产生各种行为的原因，对个人、群体、企业的行为及其相互关系进行预测，通过系统和控制性的研究来检验所作出的预测。为了更形象、具体地证明上述步骤研究方法的科学性，举实例进行说明。

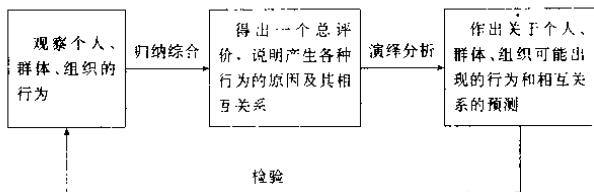


图 1-2 研究方法系统过程

某企业办公室主任考核评价一位新调到办公室工作的职员的工作能力。这位主任运用上述研究方法的情况如下：

第一步，首先观察这位新来职员的行为，主要包括：看他与

同事和上级打交道的效果如何。除了在日常办公室里经常性工作中观察外，还要观察他怎样主持和掌握会议，怎样给上级领导打报告。仔细地研究这位新职员送审的报告，看其是否全面，观点是否正确，文字是否通顺，所提出的措施是否合适等。第二步，把上述观察过程中所记录的客观数据和资料与该企业对办公室工作人员规定的标准进行对比衡量，看是否符合标准；看他的工作表现比办公室原有职员的表现是好，还是差等。经过客观衡量对比之后，对这位职员的行为表现和工作能力就可以有一个总评价。

第三步，根据上述的对比和衡量，预测这位新职员将来的表现和工作能力及其成就。并根据这些情况恰当地安排他在办公室里的具体工作岗位。根据对他的总评价来确定给他的工作是比较重要的，还是一般的，或是简单的。

第四步，在以后的实际工作中再进一步检验办公室主任对这位新职员所作出的预测和观察是否符合实际。如发现新职员的岗位安排得不适当，还可以再根据检验结果进行适当的调整，对这位新职员的工作安排做到适才适用。

2. 研究方法

依据研究性质和目的，可分为5种。理论性研究，侧重于从理论上阐明某种心理或行为现象，而不侧重研究成果是否能应用于实践和怎样应用于实践的问题；应用性研究，侧重于对观察结果的证明，以及如何把这种新发现的研究成果用来改进现状；描述性研究，主要是通过调查、统计、了解客观事物的特点，反映现实情况，如对企业有关人员基本状况的描述，职工态度的描述等；预测性研究，这是实际管理人员提前考虑今后可能发生情况的方法，如某厂厂长针对所属人员的行为、工作成效和整个企业总目标能否达成作出的预测；因果性研究，要求弄清楚各个变量之间相关关系的发展趋势。

3. 收集资料的方法

收集资料的方法在整个研究方法中具有—种独特的地位和作用。因为资料收集得是否全面和正确，对以后的加工分析和作出

结论有着决定性的影响。常用的方法有如下几种。

1) 访谈法。研究者通过与对象面对面地谈话,从而了解对象心理状态的方法。采用访谈法,既要根据目的,保持谈话进程的基本内容和方向,还要进行有效的引导,注意保持谈话过程中轻松愉快的气氛。

这种方法简便易行,便于迅速取得第一手资料,而且较为灵活,故应用较为广泛。但此种方法容易受访谈人员的文化程度、性格特征等影响,而且费时费力,故有较大的局限性。

2) 观察法。观察者依靠自己视、听器官,直接观察他人的行为,并把观察结果按顺序系统记录下来的一种方法。观察法由于目的明确,方便易行,所得到的材料较多、系统,故应用较广。但其缺陷在于仅能了解大量的一般现象和表面现象,很难进一步看清现象后面隐藏的本质特征。

3) 问卷法。运用内容明确、表达正确的问卷表,让被试者根据个人情况实事求是地作出回答的研究方法。常用的问卷法有以下3种。

(1) 是非法。此种方法是采用只有“是”与“非”两种答案的问卷,让被试者根据自己的情况对每个试题作出“是”与“否”的回答,不能模棱两可,也不能不回答。

(2) 选择法。要求被试者从并列的两种或两种以上的答案中实事求是地按个人实际情况选取一种的方法。

(3) 等级排列法。在问卷中列出可供选择的各种答案,要求被试者按重要程序的次序加以排列的方法。

问卷法的优点是可以在较短的时间内取得大量的、范围广泛的材料,而且能使结果数量化。但用这种方法所得到的材料一般较难进行质量分析,故难以把结论直接与被试者的实际行为进行比较。

此外,还有典型调查法、实验法等。

上述各种方法各有优点和缺点,如果条件允许的话,可同时采用几种方法。

复习思考题

1. 什么是组织行为学？
2. 组织行为学在研究过程中涉及的两个基本问题是什么？
3. 企业组织行为学研究对象是什么？
4. 企业组织行为学的研究任务是什么？
5. 学习组织行为学有什么意义？
6. 组织行为学研究的方法有哪些？

第二章 行为与动机

个体行为是群体行为和组织行为的细胞与基础。个体行为研究是在个体的层次上研究影响人的行为的各种心理因素，寻找个体行为的规律性，从而调动人的积极性。

组织中的每个人都有各自的行为方式。作为组织的管理者，一个重要任务就是协调、控制组织成员相互之间的行为。这不仅需要了解组织成员的种种行为，而且必须能够解释产生这种行为的原因。大量的事实和研究证明，人的行为是由动机支配的。一个人在行动之前，先产生某种动机，有了动机之后才有行动。因此，研究和把握组织中广大职工动机的产生、动机的性质及其特点，并且据此激发出有利的积极行为和动机，是企业组织行为学研究的一个重要内容。

第一节 需要、动机、行为、目标

大量的研究证实，人类行为都是动机性的行为，即人的行为是由动机支配的，而动机则是由需要引起的，人们的行为都是为了达到一定的目的，在某种动机的策动下达到某个目标。因此，需要、动机、行为、目标之间存在着密切的联系，这种联系也体现了一个行为的基本心理过程（图 2-1）。

当人产生某种需要而未得到满足时，身心就会失去平衡，产生心理紧张。这时，如果遇到能满足需要的目标，就会产生实现目标、满足某种需要的动机，进而推动人们去从事某种活动，向目标前进。当人达到目标时，紧张心理状态就会消除，需要得到满足。这时，又会产生新的需要。这样，周而复始，促使人们不断追求新的目标。

一、需要

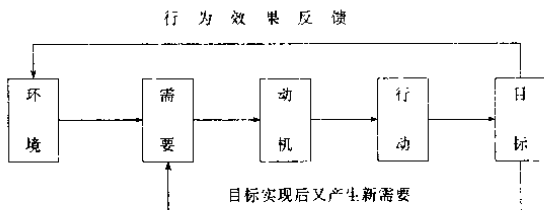


图 2-1 行为的基本心理过程

需要，就是指人们对某种目标的渴求和欲望。需要是人受到客观刺激而产生的一种紧张或不平衡的心理状态，它以主观愿望或欲望的方式反映出来。一般来说，形成需要必须具备两个条件：一是个体感到缺乏什么东西，有不足之愿；二是个体期望得到什么东西，有求足之感。需要就是这两种状态形成的一种心理现象。

人们为了生存和发展，必须满足各种各样的需要。而一个人的行为，总是直接或间接地为了实现某种需要的满足。因此，需要是推动社会发展的力量，满足合理的需要是调动人的积极性的基础。

二、动机

动机是心理学上的概念，原意是引起动作。一般来讲，动机是指直接推动个体行为，以达到一定目的的内容动力。这就是说，动机是推动人的活动去达到目标的心理活动，是行为的直接原因。同时，个体的行为也因动机而带有一定的目的性。

需要和动机有相似的含义，但二者是有区别的：动机是在需要的基础上产生的，可以说，需要是动机产生的基础和根源，动机是推动人们活动的直接原因。动机虽然是由需要转化而来的，但并不是任何需要都能转化为动机，需要转化为动机还必须有一定的外在条件。当人们的需要有某种特定目标时，需要才能转化为动机，推动人们从事某种活动。