

QIYE XINGWEI
GUANLI

韩庆祥 编著

企业行为 管理



 中国经济出版社
www.economyph.com

企业行为管理

韩庆祥 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业行为管理/韩庆祥编著. —北京: 中国经济出版社, 2003.10

ISBN 7-5017-6047-0

I. 企... II. 韩... III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 077678 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 孟庆玲 (电话: 68319291)

责任印制: 常毅

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京星月印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 13 字 数: 260 千字

版 次: 2003 年 10 月第 1 版 印 次: 2003 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—12000 册

书 号: ISBN 7-5017-6047-0/F·4883 定 价: 30.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

前 言

企业管理说到底是对人的管理，而真正有效的管理不是约束人的行为，而是使人获得激励，使人的创造性释放出来，在管理中发挥主动性。因此，这就提出了要对人的行为进行管理。

人的行为动机具有复杂性，不同的动机会产生不同的行为。在一个企业中需要实现共同的目标，怎样把众多的人，而且是形形色色的人的行为统一起来，去实现共同的目标。这是管理中的一个难题。传统管理是力图采用强制的办法让人们的行为服从目标的要求，可这样做的结果压抑了人的本性，造成了人的反抗。任何强制性的办法都是利用个人对众人的管理。因此众人总能找到对付个人的办法，这不但激化了矛盾，实际也难以达到预期的效果。在人们的收入处于低水平的阶段，或者员工文化素质普遍比较低的情况下，人们对强制性的管理方式还能不情愿地接受。可随着收入的相对提高和受教育程度的提高，就会产生强烈要求受尊重的情绪，管理也需要摆脱原来简单粗放的方式，升华到一个新的层次。这需要观察人的心理变化，从细微之处入手，采用更巧妙的管理方式，这就是企业行为管理产生的客观基础。

企业行为管理终究是一种管理，它要求有效地使人

的行为统一起来去实现企业目标。因而这里排除一切放任的管理方式，行为管理并不是我国历史上所采用的调动人积极性的那套方法。如果把我国的管理历史切成一个个独立的镜头，人们的行为也是那样的激动人心，甚至是在创造奇迹，可连在一起并没有组合在科学的程序中。企业行为管理是以科学态度对待人、引导人、激励人，使人的行为与企业所要实现的目标统一起来，使人的工作热情有效地发挥出来。

企业行为管理怎样实现自己的目标，那就是通过把握人的心理规律控制人的行为。人的心理过程并不是随意的表现，而是有规律的，当认识了人的心理规律，只要采取必要的措施就可以在适应规律的同时利用规律，创造出一种全新的管理。

科学研究的成果表明，人的心理存在着巨大的能量，因而存在着巨大的开发潜力。传统的管理只是想方设法充分利用人的体力，而企业行为管理的基本着眼点却是要开发人的智慧。当人们将自己的智慧奉献出来，那将为企业创造出超常的贡献。

今天的企业，面临着十分激烈的竞争。企业的生命力体现在外部，但却决定于内部。实际是内部的凝聚力外化为竞争力。当企业的员工被动地接受管理的时候是不会产生凝聚力的。凝聚力来自于员工对企业的认同，是能够体验到共享成果而产生的心理趋向，是对企业的归属感而演化成的同心力。企业行为管理正是以对这种成果的追求作为自己的基本任务。

性,当通过实际应用产生了实际效果,才由此产生其特有的价值。理论总是一般地说明问题而现实总是十分具体,因而理论不能与现实“对号入座”。因此,要想完成理论应用于实际的过程,还必须研究实现的途径。对于实现途径的研究,重要的是总结经验,在企业管理中总结出来的典型实例能给人以很大的启示,能作为企业应用理论很好的借鉴。

企业在成长,需要管理者同步成长,如果这个问题不解决。企业就会出现种种危机。管理成长的标志就是更深刻地理解人,只有理解人才能掌握管理技巧,才能提高管理修养,随之也会提高管理素质。在此书中不仅描述了企业中人心心理现象的一般规律,同时还提供了怎样提高管理者管理水平的思路,指出管理者加强自身修养的方向。

现代管理理论反映了人们对当代管理问题的突破见解,是管理历史进程中先进思想积累的成果。现代管理理论并不是天才人物的突发奇想,一方面是对现实管理中提出的新问题所做的回答,另一方面也是对管理历史上先进思想的继承发展。如果没有组织行为学的产生就不会有现代管理。直到今天,科学管理也不是过时的管理,而是基础管理;而行为管理则是提供管理升华的基本原则。

本书是将组织行为管理放在历史进程中加以考察,既看到它与科学管理的联系又强调它向现代管理延伸。这是为了让读者理解逻辑和历史的一致性,联系自己企业所处的历史阶段,选择有效的管理方法。只有将企业行

为管理放在历史的进程中,才能体会到它的价值。

本书是针对在职管理者的需要而编写的,其主导思想不是构建一个自我完整的体系,而是力求使管理者在实践中体会到的东西得到印证,所碰到的疑难问题得到解答。在这里体现了作者一贯主张的从现实出发、从问题出发、从对象出发的风格。

本书还是配合作者在社会上进行讲座的教材。因而每一部分都有其相对独立性。因此,与集中论述某个问题的专著有一定的区别,这本书为预期读者群服务的指导思想很明显,力求使他们感受到其中的实用性和有效性。

基于以上的想法,企业行为管理一书并没有停留在对组织行为学的介绍上,更没有重点去介绍各种流派,而是力求理论联系实际,讲清基本观点,对解决实际问题起到指导作用。本书也没有仅限于介绍组织行为学,如领导力开发、领导功力研究、企业文化、有效管理等已不是组织行为学的内容。但是,将这些内容组合在一起相信对正在领导岗位上从事管理工作的读者是有益的。

以上表达了作者编写本书的主观愿望,希望能与读者交换意见,书中论述的不当之处欢迎大家批评指正。

韩庆祥

2003. 8. 18 于北京

目 录

第一章 组织行为学理论基础

第一节 心理学的基本常识	2
一、普通心理学的基本结构	2
二、心理活动的一般过程	4
三、心理活动的个性特征	12
第二节 组织行为学的历史	15
一、组织行为学产生的历史条件	15
二、组织行为学产生的历史过程	21
第三节 组织行为学的一般原理	26
一、组织行为学的理论要点	26
二、组织行为学的基本内容	30
三、组织行为学的研究方法	34

第二章 企业个体行为研究

第一节 需要与动机	40
一、需要层次论	40
二、动机的机能与强度	49
第二节 期望与公平	55

一、期望理论	55
二、公平理论	58
第三节 知觉与态度	61
一、知觉研究	61
二、态度研究	74
第四节 行为与挫折	80
一、行为的基本认识	80
二、行为的影响因素	82
三、挫折的发生规律	86

第三章 企业员工激励

第一节 激励的理论分析	93
一、激励与激励过程	93
二、双因素理论	97
第二节 激励的管理措施	103
一、组织措施的激励效应	103
二、奖惩措施的激励效应	111
第三节 民主参与制	115
一、实行民主参与的必要性	115
二、实行民主参与的基本要求	119
三、实行民主参与的规范措施	122

第四章 企业群体行为

第一节 群体的特征	131
一、群体的概念	131

二、群体的分类	132
三、群体对成员的影响	135
第二节 群体的活动规律	138
一、群体规范	138
二、群体冲突	141
三、群体沟通	147
四、群体决策	154
五、群体士气	157
六、群体凝聚力	160
第三节 非正式群体	164
一、正确认识非正式群体	164
二、非正式群体的形式规律	166
三、非正式群体的利用与引导	169

第五章 企业人际关系

第一节 人际关系的基本特征	174
一、人际关系的基本认识	174
二、人际关系的形成规律	178
三、人际关系的影响因素	180
第二节 人际关系的变化与改善	186
一、人际关系的变化规律	186
二、改善人际关系的自身修养	189
第三节 良好人际关系的实现措施	197
一、克服有害心理	197
二、调整管理思路	199

三、掌握协调人际关系方法	203
--------------	-----

第六章 企业组织行为

第一节 组织结构	210
一、组织理论的历史演进	210
二、组织机构的基本形式	212
三、组织设计的基本原则	219
四、组织设计的考虑因素	227
第二节 组织革新调整	233
一、组织革新调整的过程	233
二、组织革新调整的引导	238
第三节 组织演变发展	245
一、组织发展的基本认识	245
二、组织发展措施	248
三、组织发展的新趋势	251

第七章 企业领导行为

第一节 企业领导的再认识	255
一、领导与领导者	255
二、有效领导分析	257
三、有效领导实现环境	262
第二节 实现领导的主观条件	265
一、领导管理观念	265
二、领导管理意识	270
三、领导意志品质	274

四、领导影响力	279
第三节 企业领导的行为指导	285
一、授权	285
二、沟通	289
三、控制	293

第八章 用人的思路

第一节 用人的基本观念	298
一、用人思考的基本问题	298
二、用人在于用人所长	300
三、通过管理开发人的才能	304
第二节 有效使用人才的修养	309
一、容人所短	309
二、用人不疑	315
三、驾驭人才	317
第三节 人才潜能的开发	318
一、员工才能的现状与利用	318
二、员工才能的提高与培训	322

第九章 管理的有效性

第一节 有效管理的基本问题	327
一、管理有效性的认识	327
二、影响管理有效的客观原因	329
三、提高管理有效性的思路	331
第二节 提高时间利用率	336

一、工作时间的正确认识	337
二、怎样有效地利用时间	340
第三节 有效管理的重要活动	342
一、工作目标的有效性	343
二、人才使用的有效性	348
三、管理决策的有效性	352

第十章 企业文化

第一节 企业文化的提出	362
一、研究企业文化的动因	362
二、企业文化的概念	368
第二节 企业文化的核心内容	375
一、价值观的基本认识	375
二、价值观的形成规律	377
三、价值观的影响	381
第三节 企业文化的构成要素	383
一、企业环境	383
二、英雄人物	385
三、习俗与仪式	391
四、文化网络	395
第四节 企业文化建设	398
一、改造和调整旧文化	399
二、从根本点上改进管理	401
三、企业文化建设的日常工作	403

第一章

组织行为学理论基础

组织行为学,顾名思义是研究人的行为的科学。但是,它不是一般地研究人的行为。例如,公安部门研究人的行为,所研究的是人的犯罪行为;商业部门研究人的行为,所研究的是人的消费行为;幼儿园研究人的行为,所研究的是儿童的行为。这一切都不是这里要研究的内容。这里所要研究的是:在一个组织中,特别是在一个企业组织中,当产生各种关系时所发生的行为及其心理原因。

组织行为学所研究的不是一般的人,而是处于特定组织中的人。组织行为学研究领域不在于人与物的关系,而是人与人的关系。组织行为学在于把

握人的行为,但要追求人的心理原因。组织行为学研究的
目的,在于认识人在组织中行为的发出规律,实现对人的
有效管理。这里要特别强调组织行为学是管理理论,它并
不仅停留在一般认识上,还要研究应用的思路和方法。

第一节 心理学的基本常识

由于组织行为学要研究行为产生的心理原因,有许多
地方是心理学原理的应用,因此了解一下心理学的基本
结构和理论要点,有利于我们对组织行为学的理解。

一、普通心理学的基本结构

(一)什么是心理学

心理学是研究人的心理现象发生、发展及其规律的科学。

什么是心理现象?心理现象是指人在复杂的社会实
践活动和社会交往中产生并发展起来的,对无限多样和
无限变化的客观现实的反映。

心理现象不是独立的实体,是人脑和神经系统有规
律活动的产物,是脑的一种特殊反映机能。心理现象是人
的一种主观活动方式,是在客观现实的作用下产生的,客
观现实是人的心理来源和内容。心理现象作为过程和活
动,不是对客观现实的机械反映,而是通过人和客观事物
的相互作用而实现的,故社会实践是心理现象产生的基
础。心理现象一旦产生就具有自觉能动性,对人的行为具

有支配作用。人的本质在其现实性上,是一切社会关系的总合,人的心理现象不会超越人类社会历史的发展进程和个人生活的实际历史条件,要受到社会历史的制约。

心理学与生理学,特别与神经生理学有密切联系,心理学又与社会学关系非常密切,但又是与之不同的独立学科。心理学是介于自然科学与社会科学之间、介于生理学与社会学之间的中间学科。

心理学曾是哲学的一个组成部分,由于自然科学特别是生理学的发展,促使其分离出来成为一门独立的学科。心理学作为一门独立学科的标志,是它开始采用了实验的方法进行研究,从这一意义上讲,现代的心理学的又可称为实验心理学。

心理学具有广泛的应用性,有着繁多的分支,组织行为学仅是其中的一支。心理学还是一门不很成熟、正在发展的学科,随着社会和科学的发展,将会不断地丰富起来,越来越显示出它的重要作用。

(二)心理学的主要内容(见图 1-1)

心理学研究的第一个方面,是探讨人的一般心理过

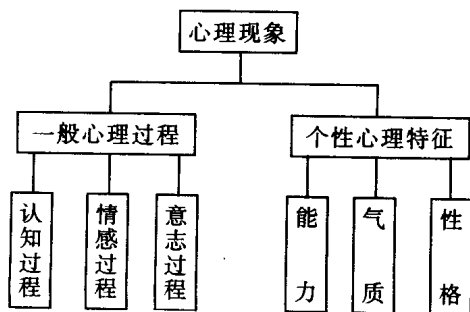


图 1-1 心理学内容构成图

程产生和活动规律以及各过程之间的联系。

心理过程是人心理活动的主要方面，是人心理活动普遍和共同的特征。心理过程具体可以分为：认知过程、情感过程和意志过程。这三个过程相互影响，相互制约。

心理学研究的第二个方面，是研究人的个性心理特征。

个性心理特征是指个体身上经常地、稳定地表现出来的心理特点。

个性心理特征是心理现象反映在个体身上，相互间千差万别的方面。这种差别归纳起来，主要从能力、气质和性格三方面体现出来。

二、心理活动的一般过程

心理学所讲的心理过程，是指人的心理活动过程，是心理现象以各种不同形式对客观现实的动态反映。

（一）认知过程

认识过程，是人脑通过对信号进行加工，认识客观事物的活动。它主要包括以下内容：

1. 感觉是指客观事物直接作用于人的感觉器官，人脑所产生的对事物个别属性的反映。例如：人对颜色、形状、气味等的反映。

感觉具体可以分为视觉、听觉、味觉、嗅觉和触觉。从心理学角度分析，还包括内部感觉器官所获得的感受，如运动感觉、平衡感觉、痛觉等。

感觉是一切知识的源泉。感觉能使人对客观事物获得体会，促使人们对自己的认识、动机和行为进行调整。