



通信企业管理基础培训系列教程

组织行为学

◎ 朱永平 编著



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

通信企业管理基础培训系列教程

组织行为学

朱永平 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/朱永平编著.—北京:人民邮电出版社,2003.7
(通信企业管理基础培训系列教程)

ISBN 7-115-11047-6

I. 组... II. 朱... III. 组织行为学—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 038264 号

通信企业管理基础培训系列教程

组 织 行 为 学

-
- ◆ 编 著 朱永平
责任编辑 徐享华

 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129258
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销

 - ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 11.8
字数: 205 千字 2003 年 7 月第 1 版
印数: 1-5 000 册 2003 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-11047-6/TN · 2016

定价: 22.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

内 容 提 要

本书系统介绍了西方组织行为学的主要理论与方法,同时收集了国内 20 多年来的研究成果和经验总结。本书共分 6 章,内容包括:导论、个体行为、激励、群体行为、领导行为和组织行为。全书从介绍和阐述组织行为学的基本概念、产生与发展及其研究方法入手,分析和论述了个体行为、群体行为和领导行为的基本规律以及组织结构、组织文化与伦理的相关问题,深入探讨了激励理论的应用、组织变革与组织发展的主要方法,既具有一定的理论性,又具有较强的实用性。

本书适用于企业的各类管理人员,也可作为高等学校管理专业的教材和参考书。

前 言

组织行为学作为以人为中心的现代管理科学于20世纪70年代末被引入我国，它的广泛应用给管理理论和实践带来了一系列根本性的变化。尤其在强调以“人”为中心、以文化式管理为基础、以无形的知识管理为核心、着眼于激发人的积极性的软化式管理等方面，组织行为学一改过去管理中以“事”和“物”为中心且只注意改善物质条件的管理方式，给人以耳目一新的感觉。在物质生活不甚丰富的情况下，用经济手段确实能激发员工的工作热情，但随着社会的进步和人民生活水平的不断提高，人们的物质生活条件已有了极大改观，单纯地依靠物质刺激愈来愈难以产生强烈而持久的激励效果。如何尊重和满足员工多方面多层次的需要，如何为员工创造一个能最大限度发挥其潜能的工作环境，已成为摆在企业面前的重要课题。组织行为学的引入和应用正是适应了这一变化的要求。

组织行为学是一门以一定组织中的人的行为的发展规律为研究对象的学科，是心理学、社会学、人类学、生理学等原理在管理中的应用。它从组织中人的行为这一侧面，提出了一系列关于管理的新知识、新观点和新理论，为管理理论的丰富和发展以及企业组织建设与实践都做出了重要贡献，被认为是在行为科学的研究方面由直观经验法转变为系统法的一次飞跃。它的出现使管理者大大地提高了对员工行为发展变化规律的把握能力和对员工行为模式的解释、预测能力以及引导、控制能力，有助于管理者能及时协调个人、群体、组织以及它们与外部环境之间的相互关系，更充分地调动和发挥员工的积极性，探索并做出最优的组织设计和工作设计，以保证组织目标的实现和取得最佳的工作效果。实践证明，研究和组织行为学，不仅具有理论意义，而且具有直接的现实意义。

本书是作者在多年从事组织行为学的教学与相关科研的基础上完成的，在编写过程中，作者力求本书体现严整性、实践性和先进性的原则。本书系统阐述了组织行为学的基本观点、原理和方法，介绍了主要发达国家组织行为学的特点、模式以及近些年来新发展，同时也努力反映了我国在这方面的研究应用成果，在此基础上对如何借鉴和运用国外先进经验，不断提高我国组织行为学水平提出了自己的见解，在每章中收集了与该章内容相关的较为成熟和成功的国内外企业的实际做法和实践经验作为案例，供读者借鉴参考。

在本书的编写过程中，参阅、借鉴和引用了国内外学者的大量有关教材和论著，得到了南京邮电学院管理工程系等有关方面的支持和帮助，在此一并致以诚

挚的谢意。此外，由于作者水平、资料所限以及时间比较仓促，本书错误、疏漏之处难免，还望得到专家和读者的指正。

作者
2003年3月

通信企业管理基础培训系列教程

书 号	书 名
11048	电信企业客户关系管理
11043	电信市场营销
11042	电信企业财务管理
11041	战略管理
11044	企业信息化与信息系统
11047	组织行为学
11046	现代企业人力资源管理

目 录

第 1 章 组织行为学导论	1
1.1 组织行为学的基本概念	1
1.1.1 组织	1
1.1.2 组织行为	2
1.1.3 组织行为学的概念	4
1.1.4 组织行为学的学科性质	5
1.2 组织行为学的产生与发展	6
1.2.1 行为科学产生之前的社会历史背景	6
1.2.2 霍桑试验与人际关系学派产生	8
1.2.3 行为科学的命名和组织行为学的产生	10
1.2.4 组织行为学的发展与应用	11
1.3 组织行为学的研究原则与方法	13
1.3.1 组织行为学的研究原则	13
1.3.2 组织行为学的研究方法	14
复习与练习	18
案例讨论 人才就是财富	18
附录 霍桑试验	19
第 2 章 个体行为	24
2.1 知觉	24
2.1.1 感觉与知觉	24
2.1.2 知觉的特性	26
2.1.3 影响知觉的因素	27
2.2 态度与价值观	31
2.2.1 态度的概念	31
2.2.2 态度转变理论	32
2.2.3 价值观的概念	36
2.2.4 价值观的作用	37
2.2.5 价值观的分类与测量	38
2.2.6 价值观对组织行为的影响	39

2.3 个性及个性差异与管理.....	41
2.3.1 个性概述.....	41
2.3.2 气质.....	42
2.3.3 性格.....	45
2.3.4 能力.....	48
复习与练习.....	52
案例讨论 谁当经理更合适.....	52
第3章 激励	55
3.1 激励概述.....	55
3.1.1 激励的概念.....	55
3.1.2 激励的作用与意义.....	56
3.1.3 激励的基本原则.....	57
3.2 内容型激励理论.....	59
3.2.1 马斯洛的需要层次论.....	59
3.2.2 赫茨伯格的双因素理论.....	62
3.2.3 麦克利兰的成就需要论.....	66
3.2.4 奥德佛的ERG理论.....	67
3.3 过程型激励理论.....	68
3.3.1 佛隆的期望理论.....	68
3.3.2 亚当斯的公平理论.....	71
3.3.3 目标设置理论.....	74
3.4 行为改造型激励理论.....	75
3.4.1 强化理论.....	75
3.4.2 挫折理论.....	78
复习与练习.....	82
案例讨论 硅谷高科技员工的激励.....	82
第4章 群体行为	84
4.1 群体概述.....	84
4.1.1 群体的概念.....	84
4.1.2 群体的分类.....	85
4.1.3 群体的规模.....	87
4.1.4 群体的结构.....	88
4.2 群体人际关系.....	89
4.2.1 群体人际关系的概念.....	89

4.2.2	影响人际关系的因素	90
4.2.3	人际关系的测量	91
4.2.4	人际关系的障碍与改善	94
4.3	群体冲突	96
4.3.1	群体冲突概念	96
4.3.2	冲突的类型	97
4.3.3	导致冲突的原因	99
4.3.4	解决冲突的方法	101
4.4	非正式群体	102
4.4.1	非正式群体的特征	102
4.4.2	非正式群体形成的原因	103
4.4.3	非正式群体的类型	104
4.4.4	正确对待非正式群体	105
4.5	群体凝聚力与士气	105
4.5.1	群体凝聚力的概念	105
4.5.2	影响群体凝聚力的因素	106
4.5.3	群体凝聚力与生产率	108
4.5.4	群体士气的一般概念	109
4.5.5	群体士气与生产效率	110
4.5.6	影响群体士气的因素	111
	复习与练习	112
	案例讨论 新老员工矛盾的启示	112
第5章	领导行为	114
5.1	领导的概述	114
5.1.1	领导的概念	114
5.1.2	领导的特点	115
5.2	领导者的影响力	116
5.2.1	影响力的概念	117
5.2.2	强制性影响力	117
5.2.3	非强制性影响力	118
5.3	领导理论	120
5.3.1	领导特质理论	120
5.3.2	领导行为理论	123
5.3.3	领导权变理论	128

复习与练习	135
案例讨论 他们是如何让员工爱厂如家的	135
附录 领导行为测验	137
第6章 组织行为	139
6.1 组织理论与组织结构设计	139
6.1.1 经典组织理论	139
6.1.2 现代组织理论	141
6.1.3 组织结构的内容	144
6.2 组织文化与组织伦理	150
6.2.1 组织文化的内涵	150
6.2.2 组织文化的建立与保持	152
6.2.3 组织伦理	154
6.3 组织变革与组织发展	157
6.3.1 组织变革的原因	157
6.3.2 组织变革的征兆	159
6.3.3 组织变革的阻力与化解	160
6.3.4 组织变革的模式与方法	161
6.3.5 组织发展	163
复习与练习	166
案例讨论 摩托罗拉的全球文化战略	166
主要参考文献	170

第 1 章 组织行为学导论

组织行为学作为一门现代管理科学，已越来越为学术界和企业界所重视。它从组织中人的行为这一侧面，提出了一系列关于管理的新知识、新观点和新理论，对于管理理论的丰富和发展以及企业组织建设与实践都做出了重要贡献，被认为是在行为科学的研究方面由直观经验法转变为系统法的一次飞跃。它的出现使管理者大大地提高了对行为模式的解释和预测能力。因此，研究和学习组织行为学，不仅具有理论意义，而且具有直接的现实意义。

1.1 组织行为学的基本概念

人类社会是有组织的社会。每个个体都离不开组织，如人一出生就是一个家庭组织的成员；上学后又成为学校、班组的一员；参加工作后成为某工作单位的员工，同时，他还可能是某一社团组织的成员等。所以说，社会组织是人们生活的普遍形式。理解组织及其各种行为表现，是组织行为学研究的重要问题，为此我们必须首先明确这个最基本的概念。

1.1.1 组织

组织是对完成特定使命的人的系统性安排。组织之所以存在，是因为它能满足人们在日常生活和社会生活中的种种需要，这些需要日趋复杂化、多样化，仅仅通过孤立的个体活动无法自我满足，于是出现了人们的群体活动。在群体活动中，为了协调不同人的行为，就会按照一定的关系，建立特定的规则。这种活动正式化、稳定化的结果就导致组织的出现。所以从静态上看，组织的存在表现为在某些特定目标下形成的职位、个人之间的关系网络式结构，它一经形成，便具有相对的稳定性，其成员根据自己的特定地位，扮演一定的角色，并由此构成等级体系的人际关系网络。动态地看，组织是一个开放的社会技术系统，是管理者

把分散的、没有联系的人力、财力、物力、时间、信息、知识、环境等因素，在一定的空间和时间内联系和配置起来而创造的一个有机整体，同时还是一个有机的“生长体”，是随着历史时代和社会环境的演变而不断适应和自动调整的群体。就社会组织而言，它具有下述多重功能。

(1) 组织能形成一种新的合力。也就是说，当人们通过组织把许多孤立的个人结合成一个能动的群体，把许多单个劳动者组织起来进行协作时，它所产生的生产力很可能超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械总和”。正是通过组织使千百万人朝着一个目标，同心协力，发挥出巨大威力。

(2) 有效的组织能提高效率。这是因为，有效的组织必然是内部分工合理，职责明确，从而可以避免各环节、各部门之间互相推诿和扯皮的现象。

(3) 组织能满足人们的心理需求。一个人从生到死，在学习、工作、生活的各阶段要加入许多组织，甚至同时加入几个组织成为其中的成员。这些组织都有满足其成员某个方面心理需求的功能。比如，人们在组织中可以获得安全感，可以满足社会交往的需要，可以满足自尊的需要，可以增加自信感，还可以增加力量感，等等。

总之，现代社会没有一个领域、一项事业、一个人与组织无关。组织的作用、组织的发展和完善，是政治、经济、科技、教育、文化、卫生等各项事业的发展，人民生活的改善和人们心理需要的满足的重要途径。

1.1.2 组织行为

在我们日常生活中，“行为”一词几乎随处可见，因为我们每个人都是行为者，每天都必须有所行为。人的行为是人的器官和肌体在客观事物刺激下所发生的反应形式。例如走路、工作、打球、游泳，等等。著名法国心理学家勒温(K.Lewin)认为，行为是人与环境相互作用的结果，或者说，行为是人与环境的函数。可用函数式表示如下：

$$B = f(P, E)$$

式中： B 表示行为， P 表示人， E 表示环境。

这个函数式表明，人的行为取决于人的需要和动机及其所处环境的综合因素。人在同一环境中行为之所以不同，是由于人的需要与动机存在差异；但在需要与动机相同的情况下，由于环境的不同，行为也会不同。因此，研究行为规律的关键是要研究和掌握变量 P 和变量 E 之间的关系。也就是说，人的动机和行为的产生，不仅取决于当时的需要，而且与社会环境及其对环境的认知都直接相关。

随着社会的进步和经济的发展，人类生产、生活的社会化程度日益提高，组

组织活动越来越深刻地影响、改变人们生活。随着社会分工的深化，人们物质和精神需要的增长、社会联系的日益增加，各种应运而生的新组织大量涌现，愈来愈深入地介入人们的工作和生活。同时，专业化程度的增强，规模效益的要求，专业知识的积累，管理水平的提高，又使得组织规模猛烈膨胀，员工构成不断变化，内部结构日趋复杂，对社会经济、政治、文化和社会心理的影响不断增大。在今天，各行各业、千姿百态、大小不一的组织各显其能，蔚为大观。

今天，组织活动影响我们的生活如此之深，以至于任何一个人已不能脱离组织而独立存在。组织使人们的生活、工作和认识正在发生重大的变革，现代社会中的组织正在受到前所未有的挑战。因此将组织作为对象对组织行为进行深入系统的研究，探讨组织内部结构和演变的规律性，研究组织活动中个体、群体行为的各种因素及相互关系，对于保证人类社会活动的有序进行，增进组织活动的有效性，提高人们的生活质量和福利都是非常重要的。这正是组织行为学产生的必然原因。

由于组织活动的复杂性，因而对组织行为分析和研究也有不同的角度，呈现出多层面的特点。在第一个分析层次上，我们可以把组织看成追求组织目标而工作的个人的集合。在第二个分析层次上，可以把重点放在组织成员在小组、群体和车间工作中的相互影响上。最后，我们可以把组织视为一个整体来分析组织行为。每个层面都表现出独特的观念，并产生了对组织本质和功能自身的见解。

1. 个体

从组织由人组成这个事实，可以联想到探讨组织行为的一个有效的方法，这就是从单个组织成员的角度出发。这种研究组织行为学的方法把重点放在心理学的发展理论和解释的规律上，这些发展理论和解释是关于个体行为以及他们对不同的组织政策、实践和过程的反应。在这种研究方法中，以心理学为基础的有关人性、需要、动机和激励等方面的理论是用来说明单个组织成员的行为和绩效的；对诸如价值观、知觉、态度、个性、意志和情感这些因素也予以考虑，并对其在工作中的个体行为与绩效的影响进行研究。

2. 群体

如果要完成组织目标，组织成员就必须在工作中合作并协调他们的活动。人们在一起工作的常规方式是小组、部门、委员会这些组织形式。因此，在组织行为学中，一个可选择的富有成效的方法是分析工作群体的功能。在群体中人们是如何工作的？决定一个群体团结、富有成效或分散、一无所成的奥妙何在？领导如何影响群体成员以及他们的能力，使他们通力合作，以较高的生产率工作？这些就是组织中有关群体有效功能所涉及的几个问题。组织行为学的一个重要部分就是把社会心理学的知识和理论应用于研究组织中的群体。在群体这个层次上分

析所得的见解，不同于研究个人单独工作所产生的见解。

3. 组织

组织行为学也把整个组织作为研究对象，而不仅是把重点放在组织中的个体和群体上。这种宏观方法是把重点放在社会学规律的理论和概念上。研究者力求理解组织结构和组织设计如何影响组织效率和气氛，如何影响有效沟通和信息传递，认识组织与环境之间的关系及其影响，认识组织变革和发展的规律，从而尽可能提高组织的有效性，改进组织气氛。例如，对各部门分配任务和责任的不同方法对这些部门的能力以及整个组织的工作效率的影响，组织所应用的技术、组织规模、组织年限等因素对组织结构、组织效率的影响，组织如何适应环境等都在考察之列。

在上述组织行为研究的3个基本分析单元——个人、群体、组织中，个人行为 and 群体行为的研究构成组织行为学的微观理论，对组织的研究构成组织行为学的宏观理论。从不同角度对组织行为的研究并不互相矛盾，需要我们综合每个方面所获得的知识。

1.1.3 组织行为学的概念

组织行为学作为一门新兴的管理学科，其内涵和外延都在发展变化之中。因此，对于什么是组织行为学这个问题，国内至今尚无一致的结论。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；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，人的行为规律的科学。实际上，组织行为学既不同于管理心理学，也不能与行为科学混为一谈。它是一门既与管理心理学、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，研究一定组织中人的心理和行为规律，以提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以实现组织既定目标的学科。这一定义清楚地阐明了组织行为学的研究对象、研究方法和研究目的。其一，组织行为学的研究对象是“研究一定组织中的心理和行为的规律”。这里可以分两个层次来理解。第一，组织行为学既研究人的心理活动的规律性，又研究人的行为的规律性，是把两者作为一个统一体系来研究的。因为心理支配行为，行为又反映心理，两者是密不可分的；第二，组织行为学研究的是一定组织（诸如机关、企业、学校以及军队等）中的人的心理和行为规律，而不是抽象地研究，也不是研究整个人类或任何人的心理和行为规律。其二，研究方法是系统分析的方法。组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织心理与行为，而是采

用系统分析的方法，把个体这个子系统放在群体这个较大系统中来研究，而群体又是组织的子系统，它们均自成体系，而又密不可分，共同构成一个整体。同时，组织又处在社会环境之中，与社会环境相互联系，相互作用。因此，它们又是社会环境的一个子系统。其三，组织行为学研究目的是“提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以实现组织既定目标”。这表明它是研究一定组织中人的心理和行为规律，但并不仅仅停留在揭示和描述这些规律，其根本目的在于通过掌握这些规律，来提高管理人员引导、控制人的行为的能力，特别是要采用相应的措施变消极行为为积极行为，以实现组织的预期目标，获得最佳工作绩效。

组织行为学是一门应用性较强的学科，管理者应在学习其基本原理的基础上逐步提高运用技能。美国密西根大学组织行为学教授约翰·威根将组织行为学技能分为5个等级。一是本本型，即只会按照基本的规则和办事程序做事；二是本本与情景结合型，是指在实践中将基本规则与管理现实结合起来，灵活运用所学的知识 and 理论；三是能力型，即能灵活地运用基本的规则去适应和处理遇到的各种新情况，并能将理论与自己的经验结合起来，用创新方法来提高理论的应用性或适用性；四是熟练型，即可以本能地觉察问题和凭直觉对同类的问题作出反应，仅仅在不寻常的问题出现时，才有意识地去深思熟虑如何解决问题；五是专家型，即能凭直觉对各种情况下的问题作出处理，而很少需要有意识地去深入思考，也就是说，已将理论融会贯通，其技巧已经达到炉火纯青的程度。

1.1.4 组织行为学的学科性质

组织行为学是一门属于社会科学的、具有应用价值的多学科交叉的边缘性学科。

首先，组织行为学是一门社会科学。就组织行为学的研究对象而言，它研究组织中人的心理及行为规律。一方面，组织是具有特定社会关系的社会结构，其产生、发展和变化，既受社会环境的制约，又受内部社会关系的影响；另一方面，就人的行为而言，它不是产生于真空中，而是在组织内的人际交往中，在人们共同的劳动实践中产生的。它不仅受社会环境、文化传统的影响，也会受组织的气氛、价值观、领导方式等因素的影响，从而使人的行为具有鲜明的社会性。同时，由于人的本质的社会性，人的行为不可能超越社会关系而独立存在，因此，组织行为学作为一门研究组织这种社会结构中人的行为的学科，就其性质而言是一门社会科学。

其次，就组织行为学的研究目的而言，它是通过对组织中人的心理与行为规律的研究，来提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以实现组织既定

目标。从这个意义上说，组织行为学是一门应用于人的行为管理的现代管理科学。它把人类学、心理学、社会学以及其他行为科学的有关知识扩展到组织环境之中，并运用它来分析和解释组织中人的行为活动规律，建立适合于组织中的人的行为的原理和原则，因而对管理实践具有极大的应用价值和指导意义。

第三，组织行为学也是一门多学科、多层次相交叉的边缘学科。其多学科性主要体现在它是把心理学、管理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学等学科的知识，综合应用于管理工作实践的一门学科；而其多层次性则主要表现在它是一门综合研究组织中的个体、群体、领导和组织的心理与行为的发展规律，以及与社会环境的关系的学科。所以说组织行为学是在诸多学科相交叉的边缘处综合产生的，是集中了行为科学的主要研究成果的现代新的学科。

1.2 组织行为学的产生与发展

1.2.1 行为科学产生之前的社会历史背景

西方国家的工业是从手工业脱胎出来的，当时的企业主就是经理，一个作坊的老板就是该作坊的管理人，其管理全凭个人经验和主观臆断办事。对雇员的管理方法是“饥饿加恐惧”。工人在其威逼下，成为机器的附属品，如果不干就失业。企业主拼命延长劳动时间，增强劳动强度，而给工人的待遇却极低。当时美国有个说法：“一匹马值 200 美元，而招收一个工人每天只需 0.5 美元。”人不如马。马克思一段精彩的描述正是当时社会的真实写照，大意为企业主对剩余价值狼样的贪欲，不仅突破了劳动日的道德的界限，并且突破了劳动者单纯生理的最高限，以致劳动者只是被当作单纯的生产资料，以食物给予他们，就像以煤炭添入蒸汽炉，以油脂注入机器一样。19 世纪后期，工会运动兴起，工人们提出了“做一天正当的工作，拿一天恰当的工资”的口号。可是，资本家并不接受，这样劳资双方矛盾日益尖锐。工人以消极怠工进行对抗，据当时估计美国工人的生产潜力只发挥了 1/3。这种状况当然也不是企业主所期望的，他们急切希望有一种管理方法，既能很好地控制工人，又能为他们创造更多的利润。在这种社会背景下，泰勒 (F.Taylor) 开创的“科学管理”登上历史舞台。

泰勒所处的时代正是美国进行“工业革命”、资本主义迅速发展的时期。美国在 19 世纪前基本上是农业和手工业经济，由于欧洲先进生产方式的传播和美国