

GSGL



工商管理  
培训系列  
教程

# 组织 行为学

荆学民 编著



北京大学出版社

PEKING UNIVERSITY PRESS

工商管理培训系列教程

# 组 织 行 为 学

荆学民 编著

北京 大学 出版社  
北 京

## 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/荆学民编著. —北京:北京大学出版社, 2003. 11

ISBN 7-301-06516-7

I. 组… II. 荆… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077455 号

**书 名:** 组织行为学

**著作责任者:** 荆学民 编著

**责任编辑:** 熊少萍

**标准书号:** ISBN 7-301-06516-7/F·0682

**出版发行:** 北京大学出版社

**地 址:** 北京市海淀区中关村 北京大学校内 100871

**网 址:** <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

**电 话:** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

**排 版 者:** 北京高新特打字服务社 51736661

**印 刷 者:** 北京飞达印刷有限责任公司

**经 销 者:** 新华书店

890 毫米×1240 毫米 A5 10.375 印张 285 千字

2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

**定 价:** 18.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

# 序

随着加入世界贸易组织,我国的经济将更加开放,企业间的竞争将更加激烈,竞争的领域和方式也日益呈现多元化。拥有一支高素质的员工队伍,尤其是拥有高水平的经营管理队伍,已经成为企业占领市场的关键。所以从战略的高度认识我国企业经营管理人才队伍的建设,进一步注重人才培养,把企业变成一个学习型组织,已经成为我国经济管理部门和企业界亟待解决的问题。

“十五”时期是我国经济和社会发展的关键时期,也是我国进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和对外全面开放的关键时期。我们将以毛泽东思想和邓小平理论为指导,按照“三个代表”的重要思想,努力建设一支政治业务素质高、系统掌握现代管理知识和现代科技专业知识、经营管理能力强的企业经营管理队伍;建设具有创新精神,适应国际竞争需要的企业家队伍。为此,必须根据任务的需要和形势的变化,在企业各种层次和各类人员中深化培训,改革培训的方式、内容、方法和手段,探索与现代企业制度相适应的培训机制。

北京市经济管理干部学院是全国 1000 多家企业高级经营管理人员工商管理培训试点单位,多年来为中央企业和北京市及其他省市区培养和培训了一大批经济管理和企业经营管理人才。他们不断以创新的精神,积极探索培训和教学的有效方式、方法和途径,收到了良好的效果,积累了丰富的经验,受到了企业和社会各界的肯定和赞赏。此次,他们组织编写的工商管理培训系列教材,是多年培训教学经验的结晶。北京大学出版社出版这套教材,对推动工商管理培训具有积极作用。这套教程理论联系实际,注重



吸收工商管理培训的成果,吸收了新的管理案例和知识点。在选编教材时他们结合培训的需要和培训纲要的要求,对课程进行了精选,从课程的选取、内容体系的设计到最后的定稿和出版,都凝结着广大教师、培训工作者和出版者的辛勤劳动和汗水。北京市经济管理干部学院编写这部工商管理培训教材,对工商管理培训工作将是一个有力的推动和贡献。

我衷心地祝贺此系列教材在新世纪的第二个春天出版。  
是为序。

2002年1月于北京

## 前 言

如果说,20世纪是“工具理性”盛行的时代,在这个时代里,人们十分崇尚科学、崇尚理性思考,那么,组织行为学无疑也打上了这种时代的烙印。虽然学科体系完备,道理阐述深刻,但在实践中用起来却存在一定的困难。

进入21世纪,随着社会的发展,人的行为、组织的行为发生着深刻的变化。这种变化要求人们用新的立场和新的视角重新认识人的本质、人的行为以及以人为中心的组织和组织行为,进而重新认识和构架组织行为学;要求组织行为学更加实在、更加有用;少些原理,多些问题,少些理论,多些艺术。这种新的立场、新的视角,我认为,正是“价值论”的立场和视角。

其实,仔细深入地研究,不难发现,所谓个体行为、群体行为以及宏观组织行为,无一不是一种“价值行为”,即在特定的价值观的支配下,在特定的价值追求的驱动下,在特定的价值规范的统摄下的一种达到特定价值目标的行为。对一切行为检验的最终标准是:“是否符合了人的需要”、“是否有价值”。因此,用价值论重新审视和构架组织行为学,用价值论重新阐述组织行为学中的每一条原理,组织行为学可能会变得朴素而实用,也会面貌一新。本人在授课实践证明中了解到,学员们对组织行为学的希望就正是这样。

基于上述认识,我很想把这本教材构架为“价值论”的组织行为学,用现在流行的说法是“基于价值观的组织行为学”。我以前是搞哲学研究的,因而为这种做法奠定了较好的基础。但是,限于时间、研究精力尤其是实际经验的不足,在本教材中只能部分地体

现出这种研究成果。更为可靠、实用的研究成果,还有待于继续深入的研究。

这样,根据本套教材“从对象出发、从问题出发、从实际出发”的编写宗旨,根据工商管理培训对象的实际需要,根据组织行为学目前研究的实际状况,根据编著者上述对组织行为学的研究,本教材选取的讲解内容构架如下:

第一讲:组织研究——组织行为学描述:主要勾勒组织行为学的研究状况。

第二讲:组织构架——共同体与企业:主要从共同体理论新视角入手,重点研究企业组织。

第三讲:组织行为——个体层面:主要讲解组织行为中的个体行为,其中又包括人性、心理、价值观及与之相匹配的外部行为几个方面。

第四讲:组织行为——群体层面:主要讲解组织行为中的群体行为及最基本的管理。包括沟通、团结和团队几个方面。

第五讲:组织灵魂——文化塑造:主要把文化选择提高到组织“灵魂”的高度讲组织文化,并着重讲企业组织文化。

第六讲:组织运行——决策理念:不是系统地讲决策理论,而是着重讲对决策本质的新认识及有关组织决策的一些新的理念。

第七讲:组织驱动——激励制度:把激励提高到整个组织的驱动机制的高度,讲激励的基本和最新理论。

第八讲:组织导引——领导艺术:把领导视为艺术,讲组织中的领导理论与领导艺术。

本书中许多想法和观点,得益于工商管理培训的教学过程之中;一些较为创新的观点,得益于给中央财经大学、首都经贸大学管理专业的研究生的教学之中;得益于给北京师范大学师资培训班、中央党校领导干部班的教学之中;得益于全国企业领导科学研究会北京小组的多次学术研讨之中。

在给中央财经大学研究生讲课的过程当中,得到了赵丽芬教

授、孙国辉博士以及李飞霞主任的无私的协助；本书的写作、联系出版得到了裴销才院长、周景勤副院长、科研处曾强处长一如既往的帮助；书稿完成后，李慧才教授仔细审阅了书稿，与我进行了深入的讨论，使本书增色不少；欧阳新年副研究员、李启明教授、沈卯元博士在百忙之中对拙稿进行了审阅，提出了非常宝贵的意见；北京大学出版社符丹老师及责任编辑熊少萍女士给予了无私而有益的指导，在此一并表示衷心的感谢！

编者

2003年6月



## 编委会名单

顾问：袁宝华 吴用可 方富楼

主任：裴辅才 彭松建

副主任：周景勤 李启明

编委会委员(按姓氏笔画排序)：

王建民 刘杰 刘东红 刘伯安

严力 李为民 符丹 曾强

韩玉珍 韩庆祥

# 目 录

## 第一讲 组织研究:组织行为学描述

<b>一、组织行为学的概念</b> .....	( 5 )
(一) 组织 .....	( 5 )
(二) 组织行为 .....	( 6 )
(三) 组织行为学 .....	( 7 )
(四) 组织行为学的相关学科 .....	( 8 )
<b>二、组织行为学的演变</b> .....	( 8 )
(一) 管理的心理与行为 .....	( 9 )
(二) 组织行为学的演变 .....	( 10 )
<b>三、组织行为学的定位</b> .....	( 13 )
(一) 组织行为学的定位 .....	( 13 )
(二) 组织行为学的特点 .....	( 13 )
<b>四、组织行为学的形态</b> .....	( 14 )
(一) 注重效率:行政控制 .....	( 14 )
(二) 注重人际:行为激励 .....	( 15 )
(三) 注重科学:理性决策 .....	( 16 )
(四) 注重人本:权变管理 .....	( 16 )

## 第二讲 组织构架:共同体与企业

<b>一、人类共同体理论</b> .....	( 21 )
(一) 共同体的三种形式 .....	( 21 )
(二) 职缘共同体与企业 .....	( 25 )
<b>二、企业组织</b> .....	( 28 )
(一) 企业组织的本质 .....	( 28 )

(二) 企业组织的边界 .....	(31)
<b>三、21 世纪的企业组织变革 .....</b>	<b>(35)</b>
(一) 工业时代与实体化企业组织 .....	(35)
(二) 信息时代与虚拟化企业组织 .....	(37)
(三) 经济一体与战略型企业组织 .....	(41)
(四) 新型企业组织的总体特征 .....	(44)
<b>综合案例 由划船比赛说组织及组织成本 .....</b>	<b>(49)</b>

### 第三讲 组织行为:个体层面

<b>一、人性 .....</b>	<b>(55)</b>
(一) 人性的三个基本维度 .....	(55)
(二) 人性决定的基本需要 .....	(57)
(三) “人本管理”理念的批判 .....	(59)
<b>二、个体心理 .....</b>	<b>(64)</b>
(一) 态度 .....	(64)
(二) 气质 .....	(69)
<b>三、个体行为的基础 .....</b>	<b>(75)</b>
(一) 智商:智慧聪颖程度的地位 .....	(75)
(二) 情商:情绪控制艺术的魅力 .....	(77)
(三) 能力:能力本位理念的批判 .....	(83)
<b>四、个体价值观与个体行为类型 .....</b>	<b>(87)</b>
(一) 价值问题与价值观理论 .....	(87)
(二) 个体功利价值观及行为 .....	(91)
(三) 个体道德价值观及行为 .....	(95)
(四) 个体审美价值观及行为 .....	(96)
(五) 个体信仰价值观及行为 .....	(97)
(六) 价值统摄与价值驱动 .....	(99)
<b>五、个体行为律 .....</b>	<b>(101)</b>
(一) 动机律 .....	(101)

(二) 优势律 .....	(102)
(三) 曲线律 .....	(103)
(四) 互代律 .....	(103)
综合案例 贝克错在哪里? .....	(103)

#### 第四讲 组织行为:群体层面

<b>一、群体范畴</b> .....	(109)
(一) 群体的特征 .....	(109)
(二) 群体的类型 .....	(110)
(三) 群体的形成 .....	(112)
<b>二、群体心理</b> .....	(113)
(一) 群体心理的形态 .....	(114)
(二) 群体心理的类型 .....	(116)
(三) 企业心理—意识 .....	(118)
<b>三、群体凝聚力</b> .....	(122)
(一) 群体凝聚力的形式 .....	(122)
(二) 群体凝聚力的因素 .....	(123)
(三) 群体凝聚力的核心 .....	(125)
(四) 群体凝聚力的效应 .....	(127)
<b>四、群体活动</b> .....	(129)
(一) 群体经济活动与效率价值追求 .....	(130)
(二) 群体政治活动与公平价值追求 .....	(131)
(三) 群体文化活动与自由价值追求 .....	(133)
<b>五、群体管理</b> .....	(134)
(一) 沟通技巧与沟通艺术 .....	(134)
(二) 机械团结与亲和行为 .....	(141)
(三) 机械团结与从众行为 .....	(144)
(四) 机械团结与集群行为 .....	(147)
(五) 现代组织的有机团结 .....	(149)

(六) 辨别真伪团队 .....	(150)
(七) 创建高效团队 .....	(153)
<b>综合案例 该不该制止冲突</b> .....	(156)

### 第五讲 组织灵魂:文化塑造

<b>一、文化概论</b> .....	(161)
(一) 文化的内涵 .....	(161)
(二) 文化的分类 .....	(165)
(三) 文化的结构 .....	(167)
<b>二、企业文化</b> .....	(170)
(一) 企业文化提出的背景 .....	(170)
(二) 企业文化陀螺式结构 .....	(171)
(三) 企业文化的基本理念 .....	(174)
(四) 企业文化建设的问题 .....	(175)
<b>三、企业伦理的核心理念</b> .....	(177)
(一) 义利并重 .....	(177)
(二) 理欲统一 .....	(179)
(三) 人我共生 .....	(179)
(四) 志功相宜 .....	(180)
(五) 诚信为本 .....	(181)
(六) 权责一致 .....	(182)
<b>四、跨文化管理</b> .....	(183)
(一) 文化差异的模式 .....	(184)
(二) 文化冲突的后果 .....	(187)
(三) 跨文化管理对策 .....	(188)
<b>综合案例 摩托罗拉的全球文化战略</b> .....	(192)

### 第六讲 组织运行:决策理念

<b>一、决策的基本理论</b> .....	(199)
------------------------	-------

(一) 决策的特征 .....	(199)
(二) 决策的过程 .....	(201)
(三) 决策的方法 .....	(208)
<b>二、决策本质的新认识 .....</b>	<b>(210)</b>
(一) 选择:决策的本质 .....	(210)
(二) 决策选择的过程 .....	(210)
(三) 决策选择的方式 .....	(212)
<b>三、决策价值化 .....</b>	<b>(214)</b>
(一) 价值追求:想干什么 .....	(214)
(二) 价值选择:应干什么 .....	(214)
(三) 认可价值:能干什么 .....	(215)
(四) 检验价值:值干什么 .....	(216)
<b>四、决策伦理化 .....</b>	<b>(216)</b>
(一) 组织伦理决策的模式 .....	(216)
(二) 个人伦理决策的步骤 .....	(220)
(三) 多国经营的伦理决策 .....	(223)
<b>五、决策新理念 .....</b>	<b>(227)</b>
(一) 1+1 都能大于 2:决策共赢理念 .....	(227)
(二) 从既有判断出发:决策起点理念 .....	(231)
(三) 没有分歧不决策:决策冲突理念 .....	(232)
(四) 决策不需要推销:决策行动理念 .....	(234)
(五) 让一步海阔天空:决策妥协理念 .....	(235)
(六) 理性积淀于感觉:决策直觉理念 .....	(235)
<b>综合案例 决策的选择性:巴士公司的“进”与“退” .....</b>	<b>(237)</b>

## 第七讲 组织驱动:激励制度

<b>一、激励的一般原理 .....</b>	<b>(247)</b>
(一) 激励的一般过程 .....	(247)
(二) 激励的心理论证 .....	(249)

(三) 激励的技术因素 .....	(251)
<b>二、当代主要激励理论</b> .....	(252)
(一) ERG 需要理论 .....	(252)
(二) 三重需要理论 .....	(253)
(三) 认知评价理论 .....	(255)
(四) 目标设置理论 .....	(256)
(五) 强化激励理论 .....	(257)
(六) 公平激励理论 .....	(257)
(七) 期望激励理论 .....	(259)
<b>三、激励的大原则</b> .....	(260)
(一) 虚激励与实激励相结合 .....	(261)
(二) 正激励与负激励相结合 .....	(262)
(三) 内激励与外激励相结合 .....	(263)
(四) 点激励与面激励相结合 .....	(264)
(五) 上激励与下激励相结合 .....	(265)
(六) 他激励与自激励相结合 .....	(266)
<b>四、现代企业激励构架</b> .....	(267)
(一) 现代企业激励层面划分 .....	(267)
(二) 现代企业激励制度安排 .....	(269)
(三) 现代企业激励整体构架 .....	(271)
<b>综合案例 格雷格应该奖励吗?</b> .....	(272)


## 第八讲 组织导引:领导艺术


<b>一、做一个领导型的管理者</b> .....	(277)
(一) 领导基础与影响力 .....	(277)
(二) 领导与管理的关系 .....	(281)
(三) 企业组织需要领导 .....	(283)
<b>二、经典领导理论</b> .....	(284)
(一) 领导特质理论 .....	(284)

(二) 领导行为理论 .....	(286)
(三) 领导权变理论 .....	(289)
<b>三、新型领导 .....</b>	<b>(293)</b>
(一) 魅力型领导 .....	(294)
(二) 愿景型领导 .....	(298)
(三) 战略型领导 .....	(300)
(四) 价值观领导 .....	(303)
<b>综合案例 多格·伊万斯特领导可口可乐公司</b>	
进入 21 世纪 .....	(308)
<b>主要参考书目 .....</b>	<b>(311)</b>
<b>后记 .....</b>	<b>(313)</b>



# 第一讲 组织研究： 组织行为学描述

 组织行为学主要是研究什么的？组织行为与管理学的关系是怎样的？

 组织行为学中有哪些最主要的概念和理论？如何以人在组织中的地位为主线来把握组织行为学的脉络？