

如何提高领导行为的有效性

组织行为理论与实务

——怎样成为有效的领导者

庄士钦 编著

个体人性化

工作团队化

管理信息化

领导科学化

组织现代化

激励个体
协调群体
提高领导力
变革组织
促进发展



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

组织行为理论与实务

——怎样成为有效的领导者

庄士钦 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为理论与实务：怎样成为有效的领导者/庄士钦编著.

—北京：人民邮电出版社，2003.11

ISBN 7-115-11857-4

I. 组... II. 庄... III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 089146 号

组织行为理论与实务

——怎样成为有效的领导者

◆ 编 著 庄士钦

责任编辑 杨 凌

◆ 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

北京鸿佳印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：21.25

字数：501 千字

2003 年 11 月第 1 版

印数：1-5 000 册

2003 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-11857-4/TN · 2203

定价：34.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

个体人性化·工作团队化·管理信息化·领导科学化·组织现代化

内 容 提 要

本书从组织构成的角度出发,围绕如何提高领导行为的有效性这一主题,用发展的观念分析了组织内的个体、群体、领导的心理与行为特征。对个体,强调人性化管理,重视潜能开发,激发其创造性;对群体,强调沟通与协调,加强团队建设;对领导,强调其行为的科学性、有效性和创造性,提高其领导效能;对组织,强调组织变革,组建学习型企业,通过企业再造、企业重组、企业重构、岗位再设计等理论及案例分析,建立现代企业制度,促进组织发展,实现组织目标。

本书理论联系实际,通过对国内外案例、资料的分析,实现理论提升,提高读者的综合分析能力和领导行为的有效性,可作为领导干部培训或自学用书及 MBA 工商硕士学习用书。

前 言

1998年11月，作者将给领导干部培训班授课用的讲义经整理编著出版了《组织行为学概论》一书，深受广大读者欢迎。有的培训中心一次就订书2000多册，作为干部培训教材。人民邮电出版社前后共6次印刷，发行近1.4万册。作者本着与时俱进的原则，在原书的基础上围绕怎样成为有效的领导者，或者说如何提高领导行为的有效性这个主题，进一步从组织构成的角度出发，研究分析了个体、群体、领导的心理与行为特征及人与人之间的关系、领导与被领导之间的关系、小群体与大群体及团队间的矛盾与冲突。书中通过对人的需求分析，强调领导者要掌握人的心理与行为规律，运用激励理论，实施人性化管理，挖掘人的潜能，充分调动人的积极性、创造性；通过对群体心理、群体冲突、群体凝聚力的研究，要求领导者除加强群体沟通与协调外，还要重视组建学习型企业，培养跨文化沟通能力，加强团队建设，提高工作绩效；通过对领导者心理与行为的研究，突出领导就是创新的理念，着重提高领导素质、领导能力、领导艺术和领导水平，实施有效领导；通过对组织心理与行为的研究，突出组织变革，分析研究了企业再造、企业重组、企业重构理论与实践，以推进社会发展，提高领导行为的有效性。

本书主要是为领导者及工商管理专业学生写的，从理论到实践，教你如何当一个有效的领导者，或者指导你如何提高领导行为的有效性，具有科学性、时代性、实用性和有效性的特征。全书附有40个案例和17个资料，便于读者理论联系实际。

本书在编著过程中得到了中国通信业、航空航天业、核工业、电力行业的领导的指导和帮助。同时，沈阿强、李玉珍、张楠、庄海英等同志在本书框架的形成、资料收集、文字整理及加工方面做了大量的工作，在此一并表示感谢。

本书撰写过程中参考了大量图书和资料，对相关作者也表示感谢。

由于作者水平有限，加上时间紧促，错误之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

庄士钦

2003年8月20日于北京

怎样成为有效的领导者？

美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇的6大行动准则、9点警戒、4点品质、4项原则涵盖了他的经营理念和管理经典，为我们提高领导行为有效性提供了指导性意见。

● 6大行动准则：

1. 掌握自己的命运，否则将受人掌握
2. 面对现实，不要生活在过去或幻想之中
3. 坦诚待人
4. 不要只是管理，要学会领导
5. 在被迫改革之前就进行改革
6. 若无竞争优势，切勿与之竞争

● 对领导者的9点警戒：

1. 痛恨官僚主义
2. 开明
3. 讲究速度
4. 自信
5. 高瞻远瞩
6. 精力充沛
7. 果敢地设定目标
8. 视变化为机遇
9. 适应全球化

● 领导者应具有的4点品质：

1. 充沛的精力
2. 激发别人的能力
3. 要有棱角，敢于提出强硬要求
4. 不断将远见变为实绩的执行能力

● 4项原则：

1. 数一数二的市场原则
2. 无界限行为与无边界企业
3. 营造企业价值观
4. 实施六西格玛质量标准

目 录

第 I 篇 绪 论

一、引言	1
二、组织行为理论与实务结构图	1
三、引例 1：小张如何解困	2

第 1 章 组织行为概述

核心观点：水能载舟，亦能覆舟。

1.1 组织行为的产生与研究	3
1.1.1 组织行为的内涵	3
1.1.2 研究组织行为的必要性	4
1.2 组织行为学的产生与发展	5
1.2.1 组织行为学的内涵	5
1.2.2 组织行为学的发展阶段	7
1.2.3 组织行为学与相关学科的关系	10
案例 1：联邦快递 ——驾驭员工情感	11
1.3 组织行为研究面临的机遇与挑战	13
1.3.1 扁平化管理	13
1.3.2 产权改革的冲击	14
资料 1：管理层收购（MBO）	14
1.3.3 围绕组织目标	15
1.3.4 关注个性需求	15
1.3.5 管理多元化团队	15
1.3.6 员工忠诚度下降	16
1.3.7 鼓励创新	16
思考题	16

第 II 篇 个体心理与行为研究

一、引言	17
------------	----

二、促进个体积极行为的关键因素及思路 17

三、引例 2：做得好好的却受了委屈 18

第 2 章 影响个体行为的心理因素分析

核心观点：人的潜能犹如一座待开发的金矿。

2.1 人性理论 19

2.1.1 对人性本质的认识 19

案例 2：给一个起点，人就跑起来了 20

2.1.2 与组织行为研究有关的人性假设 20

2.1.3 马克思主义的人性观 22

2.2 影响个体心理活动的相关因素分析 23

2.2.1 知觉 23

案例 3：为何得出截然不同的结论 24

2.2.2 个性 26

2.2.3 态度与价值观 30

案例 4：压担子，激励前进 31

2.3 掌握个体成长规律 31

2.3.1 正确对待员工需求 32

2.3.2 正确认识个体成长规律 32

2.3.3 正确认识对个体压力与工作效率的关系 33

2.3.4 掌握个体心理承受能力 33

2.3.5 注重人的潜能开发 34

思考题 34

第 3 章 个体行为研究

核心观点：激励，让员工产生拥有感。

3.1 个体行为分析 35

3.1.1 动机与行为 35

3.1.2 影响个体行为的因素 36

案例 5：史玉柱“还钱” 37

案例 6：“石灰锤”和他的治沙公司 39

案例 7：快乐工作着的海尔集团总裁杨绵绵 43

3.1.3 行为与激励 44

3.2 激励理论及其应用 47

3.2.1 行为改造型激励理论 47

3.2.2 内容型激励理论 48

3.2.3 过程型激励理论 50

3.2.4 三种类型激励理论的分析比较.....	50
3.2.5 社会主义企业激励原则.....	51
3.3 领导者对个体行为的引导与管理	53
3.3.1 重视市场经济对人的心理与行为的影响	53
3.3.2 研究个体配置与群体功能的关系.....	54
3.3.3 科学技术人员的心理与行为研究.....	55
3.3.4 研究客户心理, 引导消费, 促进发展	57
思考题.....	58

第III篇 群体心理与行为研究

一、引言	59
二、协调群体心理与行为的关键因素及思路	59
三、引例 3: 非良性竞争.....	60

第4章 群体心理与行为研究

核心观点: 工作团队, 代表着一种全新的管理模式。

4.1 群体的内涵.....	61
4.1.1 什么是群体.....	61
4.1.2 群体的组成要素.....	62
4.1.3 群体的分类.....	62
4.2 群体结构.....	63
4.2.1 角色.....	63
资料 2: Zimbardo 的模拟监狱实验.....	64
4.2.2 规范.....	65
4.2.3 地位.....	66
4.2.4 凝聚力.....	66
4.3 群体对个体行为的影响.....	67
4.3.1 群体心理.....	67
4.3.2 群体行为.....	67
4.3.3 群体士气.....	68
4.3.4 群体决策行为.....	68
4.3.5 群体对个体行为影响的分析.....	69
4.3.6 群体在实施组织目标中的地位与作用	70
4.3.7 影响群体行为和工作成果的主要因素	70
案例 8: “哥伦比亚”号事件.....	71
4.4 群体之间的心理与行为.....	73
4.4.1 研究群际关系的必要性.....	74

4.4.2 影响群体之间心理与行为因素分析	74
案例 9: 中国移动	
——与业务伙伴一起挣钱	76
4.5 团队建设与团队精神	77
4.5.1 团队的内涵	77
4.5.2 团队的特点与规模	78
4.5.3 团队的类型	78
4.5.4 团队设计的原则	78
4.5.5 团队精神建设	79
4.5.6 形成具有时代特色的团队领导	80
思考题	81

第5章 信息沟通

核心观点: 沟通, 是事业成功的金钥匙。

5.1 信息沟通概述	82
5.1.1 沟通的内涵	82
5.1.2 信息沟通的作用	83
案例 10: 星巴克	
——文化沟通	84
5.2 信息沟通的改善与提高领导行为的有效性	85
5.2.1 沟通的方式	85
5.2.2 沟通的内容	85
资料 3: 如何避免简报里的问题	86
5.2.3 沟通的范围	86
案例 11: 员工应该知道多少?	86
5.2.4 跨文化沟通	87
资料 4: 培养跨文化沟通能力的方法	88
5.2.5 提高信息沟通的质量	89
资料 5: 管理者怎样让员工信任自己	89
5.2.6 领导者要高度重视信息化建设	90
5.3 讲究管理沟通的艺术	90
5.3.1 管理沟通的内涵	90
5.3.2 影响管理沟通的因素	90
5.3.3 管理沟通的艺术与领导行为	91
案例 12: 趋势科技张明正	
——跨文化领导以世界为总部	92
5.3.4 领导者要正视矛盾, 诱发良性冲突	98
思考题	99

第6章 人际关系

核心观点：广交朋友，坦诚做人。

6.1 人际关系概述.....	100
6.1.1 人际之间的需求倾向.....	100
案例 13：亲近与疏远的碰撞	
—— 一个厂长就人际关系问题的自白	101
6.1.2 人际交往的原则.....	102
6.2 建立良好的人际关系，提高工作效率	103
6.2.1 建立人际关系的客观基础.....	103
6.2.2 人际关系与群体行为.....	103
6.2.3 建立良好的人际关系，提高领导的工作绩效	104
6.2.4 领导班子成员间要建立良好的人际关系	104
案例 14：汤姆森公司的锦囊妙计	
——坚持不懈地使用公共关系战术	105
思考题.....	107

第IV篇 领导心理与行为

一、引言.....	109
二、提高领导行为有效性的关键因素.....	109
三、引例 4：追求卓越的孙吉丞.....	110

第7章 领导者的素质与行为

核心观点：高素质的领导，才能创造特殊解决方案。

7.1 领导的概述.....	112
7.1.1 领导活动的构成要素.....	112
资料 6：有关领导的定义.....	112
7.1.2 领导的功能.....	114
7.1.3 领导者的职责与行为.....	115
7.1.4 领导与管理的差别.....	117
案例 15：新任荷兰籍的领导改变了宝洁文化	118
7.2 领导者的素质与领导行为.....	119
7.2.1 现代领导者的基本素质与要求.....	119
7.2.2 现代领导者的基本品质.....	120
7.2.3 现代领导者应具备的基本观念.....	120
7.2.4 现代领导者应具备的基本职业道德	121

7.2.5 现代领导者应具备的 5 个必须和 5 个能力	121
7.2.6 国内外学者对领导者应具有素质和能力的评述	122
7.2.7 领导者的素质与行为分析	123
资料 7: 柳传志	
——怎样当一个好总裁	124

第 8 章 领导理论与领导的有效行为

核心观点：实践创造理论，理论推动实践。

8.1 学习和运用马克思主义领导理论	130
8.1.1 马克思主义关于领导的基本理论	130
8.1.2 邓小平建设有中国特色社会主义领导理论	130
8.1.3 认真学习江泽民“三个代表”重要思想中关于领导的理论	131
8.2 国外领导理论与领导行为研究	132
8.2.1 早期的领导理论	132
8.2.2 行为理论与领导行为	132
8.2.3 权变模型理论与指导型领导行为	135
案例 16: 奋斗不息的钢铁大亨	
——美国国际钢铁公司威耶	142
思考题	152

第 9 章 领导的决策行为

核心观点：没有任何事比作决策更艰难，因此也没有任何事比它更珍贵。

9.1 决策概述	153
9.1.1 决策的内涵	153
9.1.2 科学决策的特点及原则	153
案例 17: 决策要依靠智囊	
——美国兰德公司决策分析	154
案例 18: 田忌与齐威王赛马	154
案例 19: 丁谓修皇城	155
9.1.3 决策理论	155
案例 20: A 公司老总同时接到 5 位专家的辞呈	156
9.2 决策行为分析	156
9.2.1 决策行为特征	156
案例 21: 领导者要敢做正当的决策	157
9.2.2 决策行为过程	158
9.2.3 决策的程序	158
9.2.4 决策行为分析	159

案例 22: 决策要掌握消费心理	
——速溶咖啡打市场透析	160
案例 23: 5 个周转着的 1 分钱与 1 个闲置着的 5 分钱	
——美国狮王食品公司的经营策略	160
9.3 通信市场营销决策行为研究	163
9.3.1 通信市场需求的基本特征	163
9.3.2 客户对通信产品购买行为分析	163
9.3.3 通信市场营销决策行为研究	164
案例 24: 立足发展作决策, 实施决策促发展	
——甘肃省电信公司发展小灵通, 促进电信大发展	164
9.3.4 掌握时代特征, 调整营销策略	166
资料 8: 邮政营销策略六法	166
资料 9: 美国邮政物流实施全球战略	168
思考题	169

第 10 章 领导者的创造性行为

核心观点: 创新是企业惟一有效的成功之路。

10.1 创造性行为概述	170
10.1.1 创造的内涵	170
10.1.2 创造性行为类型	170
10.1.3 创造性领导活动的方法	171
案例 25: 中国移动开始“动感地带”战略	171
10.2 领导者创造性行为分析	172
10.2.1 领导者的创造性行为与环境	172
案例 26: 毛院长的改革	173
10.2.2 领导者的创造性行为与社会发展	174
10.2.3 结合实际工作开展领导者的创造性行为	175
资料 10: 要敢想敢做, 才能创造奇迹	177
案例 27: 诺基亚公司超凡的战略决策, 抢先发展移动通信	180
案例 28: 管理创新, 富士通更具活力	182
思考题	183

第 11 章 领导者处理日常工作的行为

核心观点: 管得少, 才能管得好。

11.1 研究领导者处理日常工作行为的必要性	184
11.1.1 领导者的职责与日常事务工作	184
11.1.2 影响领导者处理日常工作效率的因素	185

11.2 掌握领导艺术, 提高处理日常工作行为的有效性	185
11.2.1 科学运筹宝贵的时间	185
11.2.2 有效处理日常事务	187
11.2.3 妥善处理特殊事件	189
案例 29: 百事可乐的医用针头突发事件	190
11.2.4 提高会议效率	191
11.2.5 实行目标管理	193
11.3 树立客户至上意识, 提高整体服务水平	195
11.3.1 立足发展, 注重增强通信能力, 满足社会需求	195
11.3.2 建立激励机制和约束机制, 让主动服务、优质服务成为自觉行动	195
11.3.3 加强管理, 完善服务机制, 提高整体服务水平	195
资料 11: 领导者优点和缺点的自我评价	196
资料 12: 自我评估 LPC (最小意愿合作者标准)	196
资料 13: 领导情境评估	197
思考题	200

第 12 章 领导者的人力资源管理与开发行为

核心观点: “要造名牌, 先造人才”。

12.1 人力资源管理与开发的必要性	201
12.1.1 人力资源内涵	201
12.1.2 领导者要重视人力资源的管理与开发	201
12.2 人力资源开发行为分析	202
12.2.1 领导 (管理) 干部的培训与能力开发	202
12.2.2 员工的培训与技能开发	204
12.2.3 日常考核要重视人的能力开发	204
12.2.4 努力培养造就三支队伍	205
12.3 讲究用人艺术, 发挥人力资源的作用	206
12.3.1 人是惟一能扩大的资源	206
12.3.2 巧用人才, 扬长避短	206
资料 14: 摩托罗拉如何培养接班人?	207
案例 30: 诺基亚 CEO 约玛·奥利拉	208
案例 31: 管理要用“情感” ——美国通用电气公司人事实施“高感情”管理	211
思考题	213

第 V 篇 组织心理与行为

一、引言	215
------------	-----

二、研究组织心理与行为的关键因素.....	215
三、引例 5: 倒金字塔管理模式的效力与启示	
——河北省高碑店通信公司管理创新透析	215

第 13 章 组织理论与组织心理

核心观点: 先进的组织理论才能推进组织的变革。

13.1 组织概述.....	217
13.1.1 组织的内涵.....	217
13.1.2 组织的构成.....	217
13.1.3 组织工作的程序.....	217
13.1.4 重视组织心理与行为的研究.....	218
13.2 组织理论.....	218
13.2.1 组织理论概述.....	218
13.2.2 组织理论的早期实践.....	218
13.2.3 古典组织理论.....	218
13.2.4 行为组织理论.....	219
13.2.5 系统权变组织理论.....	220
13.2.6 组织理论的研究与发展.....	221
13.3 组织心理分析.....	222
13.3.1 组织的基本要素.....	222
13.3.2 组织的心理特征.....	223

第 14 章 组织结构、组织设计与组织行为

核心观点: 科学合理的组织结构才能使组织行为更有效。

14.1 组织结构.....	224
14.1.1 组织结构的内涵.....	224
14.1.2 组织结构的形式和特点.....	224
14.2 组织设计.....	229
14.2.1 组织设计的内涵.....	229
14.2.2 组织设计的发展过程.....	230
14.2.3 组织设计的几个概念.....	230
14.2.4 组织结构的设计原则.....	232
14.2.5 面向 21 世纪组织结构设计探讨.....	232
14.2.6 现代权变组织设计因素分析.....	233
14.2.7 组织设计程序.....	235
14.2.8 组织设计目标.....	236
案例 32: 松下集团的经营体制及其变化.....	237

14.3	组织环境	244
14.3.1	组织环境的内涵	244
14.3.2	组织环境的构成	245
14.3.3	环境对组织的作用	245
14.4	组织文化（企业文化）建设	246
14.4.1	组织文化的内涵	246
14.4.2	组织（企业）文化的功能	248
14.4.3	组织（企业）文化的构成	248
14.4.4	组织（企业）文化的作用	249
14.4.5	企业文化与团队建设	250
14.5	公共关系与组织（企业）形象	250
14.5.1	公共关系的内涵	250
14.5.2	公共关系的根本任务与主要职能	250
14.5.3	公共关系与组织（企业）形象	251
	资料 15：邮政企业文化建设探讨	253
	案例 33：广东移动公司实施企业文化战略，建立企业持续发展动力机制	254
	案例 34：“谁先升起，谁就是太阳” ——郑州联通公司建设企业文化，推动企业发展	256

第 15 章 工作设计与领导行为

核心观点：人性化的工作设计可以使领导更有作为。

15.1	工作设计概述	260
15.1.1	工作设计的内涵	260
15.1.2	工作设计的相关因素分析	261
15.2	现代工作设计探讨	261
15.2.1	工作丰富化	262
15.2.2	工作特征的再设计	262
	案例 35：美国多弗公司的分权管理	263

第VI篇 组织变革

一、引言	267
二、研究组织变革与发展的思路框图	267
三、引例 6：警惕官僚化的组织结构对企业的危害 ——美国零售业巨头西尔斯公司（Sears）掉进组织结构的泥淖	268

第 16 章 组织变革与组织发展

核心观点：坚持组织变革，才能有更灵活的运营机制。

16.1 组织结构变革.....	269
16.1.1 组织结构变革的内涵.....	269
16.1.2 组织变革的对象.....	269
16.1.3 组织结构变革.....	270
16.1.4 组织变革的动力、阻力分析.....	271
16.1.5 组织变革方法探讨.....	272
16.2 组织发展.....	273
16.2.1 组织发展的内涵.....	273
16.2.2 组织发展的形式与方法.....	273
16.2.3 组织发展的内容.....	274
16.2.4 组织发展的特点.....	275
16.3 建立组织的良好运行机制, 提高工作效率.....	275
16.3.1 运行机制的内涵.....	275
16.3.2 影响组织运行的因素分析.....	275
16.3.3 建立组织的良好运行机制, 适应社会发展.....	276
思考题.....	276

第17章 企业再造理论与实践

核心观点: 改革是永远不会终止的, 企业再造、重组是一条路, 而不是目的地。

17.1 企业再造是企业面向未来的惟一选择.....	277
17.1.1 管理创新是企业发展的希望.....	277
17.1.2 组织变革是社会发展的必然.....	277
17.1.3 企业在变革中求生存、求发展.....	278
17.2 企业再造概述.....	278
17.2.1 企业再造的内涵.....	278
17.2.2 企业流程.....	279
17.2.3 企业流程再造.....	280
17.2.4 企业流程再造的结构设计原则.....	281
17.2.5 新流程管理体系建设的思考.....	281
17.2.6 维科集团的企业流程再造分析.....	282
17.2.7 珠海电信公司成功进行流程再造的启示.....	282
17.2.8 浙江联通流程再造的基本经验.....	283
案例 36: 企业再造的典范	
——美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇成功再造企业.....	285
17.3 企业重组.....	286
17.3.1 企业重组概述.....	286
17.3.2 企业并购的产生与发展.....	287
17.3.3 行政性资产重组.....	288