



组织行为学

ZU ZHI XING WEI XUE

裴利芳 编著

中国城市出版社

组 织 行 为 学

裴利芳 编著

中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/裴利芳编著. - 北京: 中国城市出版社,
2003. 6

ISBN 7 - 5074 - 1524 - 4

I. 组... II. 裴... III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 036872 号

责任编辑 何玉兴 张珊珍

封面设计 李航

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013

电话 84275833 传真 84278264

总编室信箱 citypress@sina.com

经销 新华书店

印刷 中央党校印刷厂

字数 280 千字 印张 10.875

开本 850 × 1168 (毫米) 1/32

版次 2003 年 6 月第 1 版

印次 2005 年 5 月第 4 次印刷

定价 14.30 元

版权所有, 盗印必究。

属印装质量问题印厂负责调换

说 明

组织行为学是在企业管理、行政管理等领域得到广泛应用的一门新兴学科。它从管理心理学中脱颖而出，集心理学、行为学、管理学于一体，形成了一门应用性较强的独立学科。学习和研究组织行为学，有助于领导者从科学的角度把握工作人员的心理状态和行为特点，加强对所属人员心理、行为的预测、调控和引导，以充分发挥每个人的能动性和创造性，有效协调个人、群体和组织之间的关系，争取获得最佳的工作绩效。为适应本科班有关专业教学的需要，我们请北京科技大学裴利芳博士编写了《组织行为学》这本教材。

本书内容的安排力求科学合理、详略得当，力图在全面、准确诠释组织中的个体、群体、组织行为特征、规律的基础上，致力于理论联系实际，注重知识的可操作性，有助于读者学以致用。

本书主要供有关管理专业本科生和研究生作为教材使用，也可作为在各岗位从事管理工作的人士提供理论参考。

书中如有不妥之处，请读者指正，以便进一步修订。

中 国 城 市 出 版 社

中共中央党校函授学院

2004 年 11 月

目 录

第一章 组织行为学概述	1
第一节 什么是组织行为学.....	1
第二节 组织行为学的发展历史.....	7
第三节 组织行为学的研究方法	10
第二章 知觉与归因	17
第一节 知觉	17
第二节 归因理论	33
第三章 能力与个性	42
第一节 能力与管理技能	42
第二节 个性	48
第四章 态度和工作满意感	80
第一节 态度	80
第二节 工作满意感	98
第五章 激励理论	119
第一节 激励的概念.....	119
第二节 内容型激励理论.....	121
第三节 过程型激励理论.....	126
第四节 强化理论.....	129
第五节 激励的方法和程序.....	132

第六章 压力管理	145
第一节 什么是压力	146
第二节 压力源	147
第三节 影响压力感的因素	150
第四节 压力管理	163
第七章 群体心理与行为	169
第一节 群体的概念、类型和功能	169
第二节 群体心理与行为	178
第三节 群体中的人际关系	183
第四节 团队	187
第五节 冲突	190
第六节 沟通	193
第八章 领导行为	205
第一节 领导与权力	205
第二节 领导特性论	208
第三节 领导的行为理论	210
第四节 领导的权变理论	215
第九章 组织行为	242
第一节 组织的结构	242
第二节 组织结构设计	252
第三节 工作设计	265
第四节 组织的发展与变革	280
第十章 组织文化	305
第一节 组织文化的内涵	305

第二节	组织文化的种类·····	319
第三节	影响组织文化的因素·····	321
第四节	组织文化的建设·····	322
第五节	美日组织文化之比较·····	330

第一章 组织行为学概述

第一节 什么是组织行为学

一、组织行为学的定义

组织行为学在中国又被称为管理心理学，是综合运用心理学、管理学、政治学、经济学等学科的知识，分析、说明、指导管理活动中的个体和群体行为和组织行为的学科。组织行为学的研究目的在于调动组织中个体员工的积极性，改善组织结构和领导绩效，提高工作、生活质量，建立健康文明的人际关系，达到提高管理水平和发展生产的目的。

组织行为学在中国的历史虽然并不长久，但中国自古就有丰富的组织行为学思想。例如，春秋末年军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道：“道者，令民与上同意也，故可与之死，可以与之生，而不畏危”。孙武强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性，这在今天看来也是十分重要的组织行为学原则。

中国古代的管理哲学思想也充分反映在关于人性的争论上。荀子认为，“今主人性，饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之性情也”（《荀子·性恶》）。孟子则认为，“人之善也，如水之下也”。中国古代管理心理学思想已经受到管理行为学者的广泛重视，有关古籍也成为一些国家培养管理人员的必读书目。

不过，组织行为学的产生和发展还是与现代化大生产密切相连的。19世纪末，资本主义迅速发展，生产规模日益扩大，对企业的管理也更为复杂，劳动组织和合理安排因此提到科学研究的日程上。这时出现了科学管理的理论学派，其代表人物是泰

勒。泰勒着重研究了工人操作合理化的问题，但他仅仅把人看成是经济人，忽视了人的社会性。

第一次世界大战对组织行为学的发展起了促进作用，参战各国都力图利用心理学原则来改进管理，提高生产效率，达到为战争服务的目的。例如，制定人员选拔和训练的方法，研究最有效的组织形式，调整工人与管理人员之间的关系等。

战后，工业生产的快速发展提出了一些新的问题，如人在生产中社会性因素的作用等。以社会心理学家梅奥为首的一批专家进行了霍桑实验，提出了“社会人”的思想。他们认为，单靠物质刺激不能保证调动工人的积极性。良好的人际关系和有利的社会条件与工作效率有更密切的关系。此外，他们还提出了非正式组织在群体中的作用。

第二次世界大战中工程心理学的发展，强调研究人一机关系，同时也提出了解决人—人关系、人—组织关系的问题。战后，许多学者总结了战时的经验，考虑到有必要建立一门研究人的行为的综合科学，认为可以把人与社会，人与生产中的诸因素统一加以考虑。于是，1949 年在美国芝加哥大学的一次讨论会上，便提出了“行为科学”这一名称。其后，美国福特基金会给予了经济上的支持；许多大学开展了有关行为科学的研究，并出版了行为科学杂志。

由于行为科学这一名称过于广泛，有人把医学中的行为研究、动物行为研究等也包括在内，不能突出与生产管理有关的工作，所以后来有不少单位与专家采用组织行为学或组织心理学的名称，专指对在一定组织内活动的个体和群体行为的研究。在中国则多用管理心理学的名称。

组织行为学主要研究与组织行为有关的人的个体特点，如动机、能力、性向等；人的群体特点，如群体的分类、人与组织的相互作用等；领导行为特点，如领导风格、领导的评估与培训等；组织理论与组织变革，如组织的模型、组织变革与组织开发

研究等；工作生活质量研究，着重从改善工作环境，工作内容丰富化、扩大化方面调动职工的积极性，提高生产率；跨文化管理心理学，比较不同的地区、国家、社会制度、文化背景下管理行为的异同，为国际间的经济交流、合作经营企业提供科学依据。

· 西方国家组织行为学主要应用于人力资源的研究，如利用测验方法选拔职工，或应用评价中心方法对领导进行评价；由专家组帮助企业增加自我完善的能力，带动各种组织进行改革；决策理论的应用，如协助大企业对重大项目、经营战略进行审定等。采用决策会议方式，在专家指导下，利用电子计算机及专门的决策软件可以大大加快决策的制定过程和提高决策的质量；工作生活质量研究，如制定更完善的作业班制度，防止事故，减少工作的应激等。

总之，组织行为学的整个研究领域，可以被分为两大块，一是在微观层面上，对个体行为与群体行为的认识；二是在宏观层面上，对组织和管理环境因素的认识，包括组织设计问题和组织管理的环境等。当然，这两方面的内容是相互联系的，例如，组织结构必然会对个体的激励产生影响。但我们将其分解为两个方面，这有利于帮助我们清楚地了解如何管理组织，并帮助我们更好地理解组织行为学的研究。通过组织行为学的研究成果，可以帮助人们从社会和行为科学的角度，来理解并有效地预测人们在工作中的行为，比如，在工作情境中，是什么因素引发并激励人们的工作行为；哪些因素使一些人成为领导者，而其他的人员要追随领导者的行为；人们在组织环境中，是怎样进行沟通和决策的等。对这些问题的回答，是组织行为学研究的主要领域，也是我们在本书中要介绍的主要内容。

二、组织行为学的研究意义

从根本意义上说，组织行为学的研究，就是为了解决提高管理活动效率和提高生产率的问题。由于在不同的历史发展时期，

人们在生产活动中面临的问题不同，解决问题的手段和技术条件也不同，这就造成了人们在研究与实践中，重视的问题和提出的理论观点有所区别。在 20 世纪初期，生产的主要问题是生产技术的改进，以及劳动者的训练和技能的提高，以适应生产活动的需要。因此，心理学家、社会学家和行为科学学者的工作才开始引起人们的重视，他们开始在生产活动中具有了自己的地位。他们最突出的贡献在于对能力差异上的研究，以及从人的因素出发，考虑对生产工具与劳动行为活动的改进。随着生产活动的发展，特别是二次世界大战后的变化，大规模经营活动的出现，使人们对群体活动特征，以及对组织现象更加重视。组织行为学的研究也就显得更重要和不容忽视。

三、组织行为学研究面临的新挑战

现代生产环境与条件较之于以往，有了很大的变化，特别是从 20 世纪 70 年代以来，人们不仅感到自己生活上的持续改变，更是体会到生产管理活动上的巨大变革。大量的调查报告也告诉我们，随着经济活动的全球化发展，公司面临更激烈的市场竞争，由此带来的压力，不仅体现在组织外部的环境方面，也反映在组织内部的管理中，如技术的老化，管理观念与方法的落后，组织的政策与制度无法适应新的人力资源的需求，传统等级层次的结构概念在发生变化，蓝领工人与白领职员的界限产生了模糊，他们的数量与规模的对比也发生了变化等。具体来说，这些变化表现在以下几个方面：

1. 国际化竞争的挑战。组织行为学之所以越来越受到重视，一个重要原因是，在二战以后，日本和德国的经济高度发展，到了 20 世纪 80 年代，日本的经济一度赶超美国。美国学者认为，在 80 年代以前，美国的企业缺乏足够的竞争意识。随着亚洲和西欧经济的发展，许多国家生产的高品质产品，如家电、汽车、医疗设备、电子通讯器材、造船等，都形成了自己的成熟的

市场体系，而且许多国家的公司已开始投资于美国本土或直接将产品输入，这给美国的企业与公司带来了较大的竞争压力，产生的直接效果就是使美国公司的国际竞争能力下降，传统的优势已荡然无存。在中国，从 20 世纪 80 年代施行改革开放政策以来，特别是在 90 年代，许多国际知名公司开始真正执行其开发中国市场的战略以后，中国的企业 and 公司也开始真正面对国际化的竞争压力。由于自己产品的传统市场份额的丧失，一个个企业和品牌的消失，以及被国外企业的兼并和收购，人们开始出现了危机感，并且意识到，问题的解决已不再是按照传统的方式，遵循原有的方法与规律。与国际化接轨已成为人们的共识，在组织管理上，能否解决好市场化与国际化的关系，已成为组织生存与发展的根本问题。在中国加入 WTO 以后，这一趋势将表现得更为突出。

2. 新技术的挑战。以前人们习惯于将高科技与航天技术、电子通讯等行业联系起来，如今，高科技无所不在，与我们的生活息息相关。例如，电子计算机的发展速度极为惊人，无论是硬件还是软件更新换代的速度都非常快，电脑从 286、386 发展到 486 再到奔腾，跟不上变化速度的企业将被迅速淘汰。目前大多数企业和组织实现了办公计算机化和自动化，电话和电子邮件在人们工作与生活中的作用越来越不可替代。这些新技术不仅提高了人们活动的速度，更重要的是它带来了新的变化，使我们能实现以往无法设想与执行的活动形式，这些新技术的系统使用，既影响了现代的产品制造过程，改变了生产的效率和产品的质量，也改变了许多工作的性质。与之相适应，组织内部管理者的决策模式、员工之间的沟通方式也发生了根本变化。由于科学技术上的快速发展，组织对员工的知识背景和学习能力的要求日渐提高，而组织能否提供给员工系统、适用的培训，也成为吸引人才的一项重要举措。建立学习型的组织被适时提出。

3. 社会上日益提高的对高品质、高质量产品的要求。企业

若要满足这样的高品质要求，就不仅要提供一系列符合消费者需求的产品，而且要注重建立有效的成本管理体系，重视研发工作等。现代组织非常强调全面质量管理，即以顾客为中心，为了向顾客提供满意的产品，要求组织管理中的决策、生产流程和所有员工，都要关注组织的产品质量问题，要通过改变组织内部一切与产品质量有关的因素，来提高产品质量。加强质量管理，提供高品质的产品，是一个组织得以持久发展的重要保障。

4. 人力资源方面的挑战。高新技术的发展改变了工业革命的传统格局，提升了人力资源在组织生产中的地位和作用。劳动者不再是机器的附庸，现代的人力资源越来越具有主动性与独立性的特征，个人对组织会提出自己的要求，他们寻求自己在组织中的特殊位置，并强调有机会发挥自己的特殊贡献。这些特征决定了组织对员工的激励手段和政策也应具有独特性，要采取有区别化的政策和技术，建构新的激励机制，以便能最大限度地发挥员工的积极性和创造性。特别是在目前这种选择多样化，追求平等地位的情况下，个人与组织之间的关系也产生了变化。管理活动中强调加强组织契约，特别是心理契约的意义，就是对这种新型组织关系的反映。忠诚不仅是用物质的因素来维持的，更需要情感上的沟通与联系。“只有在情感上对组织忠心耿耿的员工，才是组织的真正财富。”

从以上几个方面的变化，我们可以看到，现代组织管理活动的成功，要求我们必须更重视处理好人的因素。因为一切管理活动的进行都是由于人的推动。先进的技术与制度只是有效活动的条件，在一定制度与结构下，人群的有效合作与协调，才是组织成功的保障。

组织行为学对于我国企业的健康发展更具有重要的现实意义。入世之后，中国的企业要生存，就必须提高企业的管理水平，提升国际竞争力。为此，我们必须学习、研究国际先进企业的科学管理方法，必须了解，科学的组织管理理论，组织行为学

正是从个体、群体和组织的层面，研究组织中人的心理和行为规律的科学，为组织管理工作提供理论和实践指导。

第二节 组织行为学的发展历史

一、组织行为学的产生与发展

组织行为学的产生与西方管理理论和早期工业心理学的发展密不可分。

西方管理理论在 19 世纪末到 20 世纪初开始受到社会的重视，并逐渐成为促进社会生产发展的生力军。其发展过程大致可分为三个阶段。

第一个阶段指以美国的泰勒、法国的法约尔和德国的韦伯等人为代表的古典管理学派。

泰勒被誉为“科学管理之父”、“效率专家之父”。他在工作中发现工人工作效率低下的原因是工厂对劳动流程安排不合理。他提出要合理地安排劳动节奏，由此使工人的生产量提高了三倍。他还提出了实行计件工资、建立生产流水线等方法。

法约尔的管理理论以大企业的整体为研究对象。他提出了适用于所有组织的一般性管理原则，认为管理活动的五大因素是计划、组织、指挥、协调和控制，使高层管理从一般管理功能中凸现出来。

韦伯强调要明确组织中的权力。人员任用完全根据职权等级原则，反对个人情感的影响，要建立一种高度结构化、形式化的组织。

西方管理思想发展的第二个阶段源自人际关系理论，其标志是美国工业心理学家梅奥所做的霍桑实验。

1924 年西方电气公司的霍桑工厂为研究工作条件与工作效率之间的关系，进行了研究。其研究的理论预期是，随着工作条

件的改善，工人的工作效率会随之提高；若工作条件变差，则工人的工作效率也会随之下降。但实验结果却没有验证其理论预期，尽管研究者降低了工作条件，但工人的效率不降反升。梅奥听说了这个实验，对此非常感兴趣，于是在霍桑工厂进行了三年的实验研究。他通过对电器装配组的实验、访谈研究和观察研究，得出了一个结论：人是社会的人，工人不完全是为了钱而工作。因此，管理者要尊重员工，重视员工的社会性需求。

第三个阶段是管理科学学派，它是将系统科学的观点应用于管理，以运筹学等学科为基础，将经验性的管理提高到科学化、数量化、模型化的水平。

20 世纪 80 年代之后，随着日本经济的腾飞，美国的管理学者开始研究日本企业的先进管理经验，认为日本的企业所以能赶超美国，是因为他们非常重视建设企业文化，提高员工对组织的认同感，于是，关于企业文化的研究盛行一时，并成为组织管理理论的第四个阶段。

二、心理学对组织行为学发展的重大影响

1879 年，冯特（Wilhelm Wundt）在德国的莱比锡大学创立了世界上第一个心理学实验室，用实验方法研究人类行为，它标志着科学心理学的诞生。从那时起，心理学的研究有了快速的发展，但直到 20 世纪初期，工业心理学的研究才出现。工业心理学研究的诞生，一方面是由于人们希望将新的科学方法用于解决工业生产中的行为问题，即如何通过科学的方法来提高生产效率；另一方面，则是一些年轻的科学家，特别是年轻的心理学家，热衷于推动将基础的心理学研究知识，有效地应用于实践活动，他们希望通过这样的理论与实践的结合工作，使自己的研究工作让社会接受，让人们更重视这一学科的存在与发展。人们公认的工业心理学的真正奠基者闵斯特伯格认为，由于我们的工作活动情境涉及到社会生活的方方面面，每个人大约有 $\frac{1}{3}$ 的时间

是在工作活动中度过的，就如同我们在家庭和学校中的表现一样，我们的各种生活活动也都会在工作中表现出来。因此，工业心理学的研究范围应是很广泛的，它也应该是整个心理学研究领域中的最大的一个研究分支。比如，我们不仅要了解工作活动本身的“构成”，而且要寻求找出改进人员选拔的最有效方法，为训练、职业发展和职业咨询设计与评价各种程序提供依据，还要关心工作激励、对高质量工作绩效的奖励、离职、工作满意度等许多问题。当然，现代的工业心理学问题还有一些新的变化，如压力与工作应激、毒品与酒精上瘾的影响、性骚扰问题，以及在组织结构方面的问题，如对领导者与主管的行为改造，组织结构对个体行为的影响，工作环境对工作行为的支持与促进等。这些现象都是工业心理学所关心的内容。

早期对工业心理学研究的开展做出较大贡献的人，除了闵斯特伯格，还有卡特尔（James McKeen Cattell）、斯科特（Walter Dill Scott）、吉尔伯雷斯夫妇（Frank Gillbreth & Lillian Gillbreth）等心理学家。卡特尔对心理学的重要贡献，是他在智力测验与人格测量上的杰出工作，在 20 世纪初期，他将个体差异的概念，以及对这种差异进行测量的技术，引入到工作活动的实际测量中。他提出，心理学家的工作应是发展标准化的测量工具，使每个人都能了解到自己是否胜任自己的工作，或使人们认识到自己在某些方面的不足，从而使人们清楚地知道某些工作对他们是否适宜。这一思想不仅对当时的研究与实践活动有重要的影响，而且也是现代工业心理学，乃至现代组织行为学和人力资源管理研究的核心理论基础。斯科特在工业心理学领域的研究，主要集中在广告、销售行为和销售人员的选拔问题上。他通过将心理学的基本概念引入到广告和销售活动中，使许多广告人员开始认识到，消费者是可以被影响的。吉尔伯雷斯夫妇主要是在时间动作研究上开展了大量的工作，时间动作研究（Time - motion study）也被称作是运动研究（Motion study），他们用照相技术将工人的

劳动过程记录下来，经过对连续动作图像精确的时间分隔记录，他们不仅能完整地记录工作活动的过程，并能准确地了解每个动作所用的时间。在此基础上，他们通过分析工作绩效较高的工人的活动，以及对能力较差的工人活动的分析，设计出有效的工作程序，帮助工人提高工作效率；有针对性地配合能力较差工人的需求，重新为他们设计工作任务。这不仅有利于组织生产效率的提高，也能满足工人个人的发展需求。

三、现代组织行为学的新发展

20 世纪 70 年代以后，组织行为学的研究得到了全面的发展，随着研究领域的扩大，研究内容的深入，整个学科也变得成熟了。在 70 年代，研究人员对工作社会环境中的个体和群体行为的关注，主要集中在激励问题上，在系统研究的基础上，人们提出了几个完整的激励理论，这对于解决当时的生产社会问题，产生了重要的影响。在稍后，一些心理学家开始认识到，让员工参与到管理中，也是一种有效的激励方法，这就更突出了研究组织管理中的人本主义思想，这一观念也影响到后来人们对组织行为的研究，特别是反映在组织发展技术上的研究，随着组织发展被迅速、广泛地采用，组织行为学的研究也在许多不同的工作情境中，验证了它的有效性。

20 世纪末，随着知识经济的到来，信息化、全球经济一体化席卷世界。为顺应时代的发展，组织行为学提出了学习型组织和虚拟组织等新的研究课题，更加重视劳动力多元化和对组织的跨文化研究。

第三节 组织行为学的研究方法

在研究方法方面，组织行为学并没有一种适用于解决一切问题的通用的方法。它主要以心理学及社会学的研究方法，如观察