

高等学校经济管理类专业教材

Organizational Behaviour

the second edition

组织行为学

第二版

李中斌 杨成国 胡三嫚 等 编著

中国社会科学出版社

Organizational Behaviour

the second edition

组织行为学

第二版

李中斌 杨成国 胡三嫔 等 编著

中国社会科学出版社

前 言

“以人为本”是一个大的文化概念，是多学科研究的主题。“管理以人为本”，既真实而又深刻地体现了组织行为学研究与实践的真谛，它是各类经济组织的管理人士所追求的最高境界。组织行为学属于应用科学，它是在多门行为科学的基础上建立起来的，是多学科研究成果的融合。面对充满变革的时代和新经济的到来，在对一系列管理主题的关注中，组织行为学以其独有的优势，“以人为核心，以环境为依托，以组织为形式”重构使人的潜力得到最充分发挥的管理体系。

目前，我国关于组织行为学的教材可谓汗牛充栋。然而不外乎两类：一类是重点大学的工商管理（MBA）教材，译著与编著甚多，这类教材的特点是内容宽泛，资料繁多；另一类是自学考试的专用教材，这类教材多是着重微观，从个体层面探讨组织中人的心理规律以及心理特征对组织的影响，它更像管理心理学，而不是组织行为学。

本书将宏观与微观、管理学理论与实务进行了有机的结合，吸收了大量的最新研究成果和实证材料，使本书具有鲜明的特色。本书第二版是在2007年版的基础上吸收了组织行为学领域的一些最新研究成果修订而成的，保留了第一版的特色。

第一，结构严谨，脉络清晰，重点突出。本书以个体行为分析为起点，重点分析了个体差异与管理以及个体激励理论；对群体层面上的分析，重点强调了群体行为的复杂性，阐述了人际沟通对群体行为的重要性以及团队这种特殊群体在当今社会组织中的地位 and 意义，分析了群体组织中的领导、决策、权力、政治、冲突和谈判这些影响群体行为的重要因素；最后阐述了组织设计、组织结构、组织文化与组织学习及其员工态度和行为过程的影响。

第二，观点新颖，内容丰富。本书提供了大量丰富、翔实的应用案例，尤其是穿插了大量的图表与数字，以利于学生更加深入透彻地理解组织行为学的理论与实践。

第三，形式活泼，新颖别致。本书通过“案例”引出本章所要讲的基本问题，在正文中穿插着“课前小测试”、“组织行为测试”、“知识库”、“组织行为

测试”、“案例”等内容，具有较强的可读性。

第四，实用性强。每章开头编写有学习目的与本章导读，于每章结尾编写了一定数量的案例思考与讨论题、复习与思考题，以便于对相关章节内容的学习和把握；对所有重要的概念在内容中都有提示，以便学生随课程的进度，巩固学过的知识，接受新知识。

本书是集体智慧的结晶，参加编写及修订的人员有李中斌、杨成国、胡三嫚、卢冰、宋长生和王贵军，开英强、吴元民、霍治平也参加了部分章节的整理和编写工作，最后由李中斌统稿完成。本书在写作过程中，参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料，并得到了中国社会科学出版社卢小生编审等的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。书中还有许多不足之处，望有关人士多多指正。

本书是为普通高等学校经济管理类专业教学编写的教材，主要作为大学专科、本科层次授课教材，也可作为相关专业研究生阅读用书。同时，也适合从事人力资源管理理论和实践研究的人士，以及相关人员阅读。

作 者

2010年6月

目 录

导 入 篇

第一章 导论 / 3

第一节 组织行为学概述 / 5

- 一 为什么要学习组织行为学 / 5
- 二 组织行为学的产生与发展 / 6
- 三 组织行为学基本概念和理论框架 / 13
- 四 组织行为学的性质与特点 / 23
- 五 研究和应用组织行为学的意义与作用 / 25
- 六 组织行为学面临的挑战 / 27

第二节 组织行为的模式和研究方法 / 28

- 一 组织行为的基本理论模式 / 28
- 二 组织行为的基本管理模式 / 33
- 三 组织行为的基本研究方法 / 36

案例 金光公司 / 42

个 体 篇

第二章 个体与管理 / 45

第一节 认知与管理 / 46

- 一 认知心理与管理 / 46
- 二 社会知觉与管理 / 52
- 三 学习行为与管理 / 60

第二节 个性与管理 / 62

一 能力差异与管理 / 62

二 气质差异与管理 / 64

三 性格差异与管理 / 68

第三节 价值观、态度与行为 / 72

一 价值观及其价值体系 / 72

二 与组织相关的态度体系 / 73

第四节 工作压力与工作健康 / 80

一 工作压力的本质 / 80

二 工作压力的来源 / 81

三 工作压力的调适 / 85

案例 2-1 谁当总经理更合适? / 88

案例 2-2 赛仕软件工程有限公司 / 90

第三章 激励理论及其应用 / 92

第一节 基本激励过程 / 93

一 激励的概念 / 93

二 激励的模式 / 93

三 激励机制 / 94

第二节 需要层次论及其在管理中的运用 / 95

一 马斯洛的需要层次论 / 95

二 奥尔德佛的 ERG 理论 / 97

三 需要层次论在管理中的运用 / 98

第三节 双因素理论及其在管理中的运用 / 99

一 双因素理论的基本观点 / 99

二 赫茨伯格的双因素论和马斯洛的需要层次论的关系 / 101

三 双因素理论在管理中的运用 / 102

第四节 期望理论及其在管理中的运用 / 102

一 期望理论的基本观点 / 103

二 期望理论对我们的启示 / 104

第五节 公平理论及其在管理中的运用 / 105

一 公平理论的基本观点 / 105

二 公平理论在管理中的运用 / 106

第六节 常用的激励方法 / 107

- 一 目标激励 / 107
- 二 奖惩激励 / 108
- 三 工作激励 / 108
- 四 组织文化激励 / 108
- 案例 3-1 硅谷高科技员工的激励 / 111
- 案例 3-2 巴斯夫公司兴旺不衰的奥秘 / 112

群 体 篇

第四章 群体行为与管理 / 117

第一节 群体行为基础 / 118

- 一 群体行为概述 / 118
- 二 群体行为特征 / 120
- 三 群体行为与工作绩效 / 125
- 四 群体发展阶段 / 125
- 五 群体冲突 / 127
- 六 群体凝聚力 / 127

第二节 团队管理 / 130

- 一 团队管理概述 / 130
- 二 团队类型 / 131
- 三 团队的发展阶段 / 132
- 四 高绩效团队 / 136

第三节 人际沟通 / 141

- 一 人际关系概述 / 141
- 二 人际沟通概述 / 145
- 三 沟通方式与沟通网络 / 147
- 四 沟通中的障碍 / 154
- 五 克服沟通障碍的方法 / 159

案例 4-1 联合化学公司 / 163

案例 4-2 XEL 通讯公司 / 164

第五章 领导理论与领导行为 / 166

第一节 领导与领导素质理论 / 168

一	领导概念与特点 / 168
二	领导者的影响力及影响方式 / 169
三	对领导者素质的不同见解 / 171
四	关于领导者对被领导者的人性假设的理论 / 173
第二节	领导行为理论 / 175
一	领导行为四分图理论 / 175
二	领导管理方格理论 / 175
三	PM 领导行为类型理论 / 177
四	李克特的领导系统模式理论 / 180
五	勒温的领导作风理论 / 181
第三节	领导权变理论 / 183
一	领导行为的连续带模式 / 183
二	菲德勒模式 / 183
三	路径—目标模式 / 184
四	领导参与模式 / 186
五	不成熟—成熟理论 / 187
六	领导生命周期理论 / 189
第四节	权力与政治 / 191
一	权力的本质 / 191
二	权力的基础 / 193
三	授权 / 196
四	组织中的政治行为 / 196
第五节	领导与管理决策 / 198
一	领导与管理决策概述 / 198
二	有限理性决策 / 198
三	群体决策 / 199
案例 5-1	玛丽凯化妆品公司 / 207
案例 5-2	南风科技股份有限公司 / 208
案例 5-3	65 岁的柳传志二次出山:义不容辞,联想就是我的命 / 209
案例 5-4	鼎新国际酒店集团的人事危机 / 211
第六章	组织冲突与协调管理 / 213
第一节	组织冲突概述 / 215
一	组织冲突的内涵 / 215

- 二 组织冲突的形式 / 216
- 三 组织冲突的原因 / 217
- 四 组织冲突的危害 / 218
- 第二节 组织冲突的管理 / 219
 - 一 组织冲突协调概述 / 219
 - 二 组织冲突管理概述 / 220
 - 三 组织沟通 / 221
 - 四 组织谈判 / 225
- 案例 华润天港啤酒厂劳资冲突 / 235

组 织 篇

第七章 组织与工作设计 / 243

- 第一节 组织理论与组织设计 / 244
 - 一 组织与其结构变量 / 244
 - 二 传统、现代和后现代组织理论 / 248
 - 三 组织设计与组织结构 / 255
- 第二节 工作(再)设计 / 260
 - 一 工作设计与再设计 / 260
 - 二 任务特征理论 / 261
 - 三 工作(再)设计的可选方案 / 262
- 案例 东信公司 / 266

第八章 组织文化与组织变革 / 267

- 第一节 组织文化 / 268
 - 一 组织文化概述 / 268
 - 二 企业文化理论 / 275
 - 三 企业文化建设 / 277
- 第二节 组织变革与组织发展 / 285
 - 一 组织变革的动因 / 285
 - 二 组织变革的程序 / 287
 - 三 组织变革的理论模式 / 288
 - 四 组织变革的阻力与对策 / 291

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 .2 版/ 李中斌, 杨成国, 胡三嫚等编
著. —北京: 中国社会科学出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5004 - 8944 - 3

(高等学校经济管理类专业教材)

I. 组... II. ①李... ②杨... ③胡... III. 组织
行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 137288 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 李 莉

封面设计 杨 蕾

技术编辑 李 建

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2010 年 9 月第 2 版

印 次 2010 年 9 月第 3 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 21.75

印 数 8001 - 13000 册

字 数 408 千字

定 价 36.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

导 入 篇

第一章 导论

学习目标

- ☐ 理解组织行为学所要解决的主要问题
- ☐ 理解组织行为学的基本概念、学科性质及基本问题
- ☐ 了解组织行为学的产生和发展
- ☐ 了解组织行为学与其相关学科的关系
- ☐ 了解不同的人性假设与管理观念的差异
- ☐ 掌握不同的组织行为管理模型的适用范围

☐ 课前小测验

21 世纪的管理者的特性

在以下 10 个个性特征方面给自己评分：

1. 压力承受能力。即使在艰苦的条件下依然能够把工作做好的能力。
 2. 不确定性忍受力。即在模糊和不确定的条件下做好工作的能力。
 3. 社会客观性。在行动中能够避免种族、道德、性别等其他偏见的的能力。
 4. 内在工作标准。个人设定并执行高效率标准的能力。
 5. 持久力。坚持长时间工作的能力。
 6. 适应力。对待变化的灵活性和适应性。
 7. 自信。一贯坚决果断，并显示出个人的独特见解。
 8. 自我评价的客观性。客观评价个人优缺点的能力，理解他人与工作有关的动机和技巧的能力。
 9. 内省能力。从自身的经验、认识、学习中提高的能力。
 10. 企业家精神。处理问题，并利用机遇创造积极性变化的能力。
- 评分标准：S 表示强，我对这一方面很自信；G 表示中，但是还有进一步加强

的空间；W 表示弱，我必须在这一方面继续努力；? 表示不知道，我还不确定。

评分方法：每个 S 得 1 分，G 得 0.5 分。W 与 ? 不得分，将你的分数相加便得总分 PMF。

结果解释：本测试提供了一个对你管理基础概况的自我评价（PMF）。能得了满分 10 分，或者低于满分，能拿 10 分的完美管理者肯定不多。你可以通过本测试表询问熟人对你的评价。你可能会感到惊奇，在自我评价与他人评价所得的 PMF 分数间有这么大的差距。从理想的角度讲，我们中的大多数都必须努力工作以便持续稳定地发展这些相关的管理技能。这个测试是你进一步发展自己管理技能的一个很好的起点。测试中的每一项均为美国大学商学院联合体（AACSB）所推荐，是主修，工商管理的大学生必须培养的技巧和个性特征。作为 21 世纪管理者的成功可能会大大依赖于主动意识到自身基本管理技能的重要性以及强烈希望通过职业生涯中的努力奋斗不断加强自身能力。

案例

BJ 信息系统有限责任公司软件部工程师王军，1996 年 7 月毕业于某著名大学计算机科学系，专业为软件工程。几年来，王军工作积极性极高，待人真诚，是软件部公认的业务骨干。王军希望有一天能晋升到经理的职位，并为此奋发进取。令人意想不到的，当软件部经理职位空缺时，王军未能如愿以偿。荣升经理的是一位资历、年龄、技术都逊色于他的同事。王军极度失望。一位长辈告诉他，如果想在事业上有所发展，就应该提高自己的人际交往能力。

天润房地产责任有限公司经理梁生任职一年来，困扰不断。主修建筑学的他似乎并不善管理，虽然公司员工的薪金、福利在当地首屈一指，但是，员工的工作积极性并不高，更令他恼火的是，员工之间矛盾重重。梁生真不知道应该如何领导他们。

组织行为学是一门现代管理科学，它以一定组织中人的心理和行为规律为研究对象，目的是为现代管理的有效性、科学性提供指导和帮助。本章作为导论，第一节系统地阐述了组织行为学的产生与发展，组织行为学的基本概念和基本问题，学习组织行为学的意义以及组织行为学面临的挑战；第二节重点介绍当今组织行为的基本理论模型、管理模型和组织行为学的基本研究方法；在文中都适时地穿插了一些知识库以拓展学习者的课外知识，每节结束时都附有相关的案例或讨论题供学习者练习和使用。

第一节 组织行为学概述

组织是技术和人的有机结合,组织行为源自人心灵深处的复杂需求和各不相同的价值,如何驾驭组织及组织中的人,关系到企业的兴衰成败。组织行为学(Organizational Behavioral Science)就是专门致力于人在组织内如何行动的研究与应用的科学。

一 为什么要学习组织行为学

(一) 帮助管理者解释、预测和控制组织中人的行为

管理就是通过解释、预测和控制人的行为,以实现组织的目标。作为管理者,经常对组织中出现的现象做出合理的解释是必要的。例如,一个很有价值的员工辞职了,毫无疑问,我们想知道其中的原因,目的是防止今后类似事件的发生。预测是对未来事件而言的。如果希望在将来出现某种结果,就需要从现在考虑采取什么样的行动开始。例如,一家企业的管理者试图评价员工对采用新技术的反应,即是一种预测行为。在掌握组织行为学知识的基础上,管理者就可预测哪种措施引起员工的抵触行为最小,进而进行决策。组织行为学最重要的目标,就是如何运用组织行为学的知识去控制员工行为。例如,一位管理者通过何种方式才能使员工为其工作做出更多的努力?这就是一个控制问题。组织行为学可以通过控制员工行为引导其实现组织目标。

(二) 为管理者改变员工的行为和态度提供帮助

员工的需要是多层次的。管理者如何真正了解每一个员工此时此刻的真正需求,并进而引导员工做出组织所需要的工作行为,建立积极的工作心态,这对管理者来说,永远是一项艰难的工作。而组织行为学在大量系统化设计的调查研究基础上,运用科学的证据,以合理、严谨的态度去测量和解释组织中人的行为,为管理者提供一整套可操作的工具。例如,满意度是一种态度,组织行为与员工满意度相关,员工的满意度与生产率相关。如何改变员工的态度、如何提高员工的满意度,组织行为学都将为此提供帮助。

(三) 帮助管理者提高人际交往能力

管理者的工作是通过与其他人员,如上级、平级及下级的合作而进行的,良好的人际交往能力是管理者宝贵的、必需的技能。实践证明,管理者的人际交往能力对管理的有效性有着重要影响。学习组织行为学,就是为了帮助现实的及潜在的管理者开发人际交往能力。本书将介绍人际交往的概念、理论以及具体的人际交往能力的运用。比如,怎样做一个有效的倾听者,反馈的适当方式有哪些,

如何授权,如何创建有效团队,如何成为一名良好的沟通者,如何建立一支行之有效的有效的工作团队等。

(四) 帮助管理者实现组织变革

管理者必须关注组织变革。过去的做法是每十年引进一两次主要的变革项目就可以了,现在不同,变革已成为管理者的经常性活动。过去的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的、短期的变革;而现在的情形正好相反,长期的不断变革伴随着短期的稳定。管理者和员工今天所面临的世界是永久的“临时性”。员工所从事的实际工作处在永久的变化中,员工需要不断地更新自己的知识和技能,以满足新的工作要求。工作群体也变得越来越处于变迁状态。过去,员工被分配到一个特定的群体,这种分配几乎是永久的。员工们日复一日地与一群同样的人共事,安全感很强;现在则不同,稳定群体被临时群体取代了。团队包括来自不同部门的成员,并且成员总在变化。此外,组织本身也处于不断变化的状态,如组织不断地重组其部门,淘汰经营不善的业务,缩短作业流程,用临时工取代长期工等。

因此,今天的管理者和员工都必须学会应付这些临时性。必须学会在充满灵活性、自发性和不可预测性的环境中生活。组织行为学的研究能够为我们在这方面提供重要的指导,帮助管理者理解不断变革中的工作环境,懂得如何克服变革的阻力,如何更好地创造一种组织文化,在变革中求得繁荣。

(五) 适应经济全球化的发展

当今的管理不再受国家边界的限制。如美国的埃克森公司,其收入的75%来自美国以外的国家和地区;丰田在肯塔基生产汽车;通用汽车在巴西生产汽车;福特为了帮助马自达管理生产过程,将其总经理从底特律派到了日本。以上事例说明,经济的迅猛发展已将世界变成了地球村。经济全球化给管理者带来两个方面的问题:其一,你可能要承担国外的工作任务。在那里,你会管理一群新的员工,他们在需要、愿望和态度等方面与你在国内管理的员工完全不同。其二,即使是在本国,你也会发现你的客户、平级和下级是在不同时代中出生和成长起来的人,能够激励你的因素不一定对他们有效。你的沟通方式可能是直截了当的和开放式的,而他们可能会觉得这种方式不舒服,甚至是一种威胁。为了有效地和这些人共同工作,管理者需要了解他们的文化背景,这些文化背景是如何塑造他们的,如何使自己的管理方式适应他们,组织行为学将在这些方面为你提供帮助。

二 组织行为学的产生与发展

(一) 组织行为学产生的理论基础

1. 古典管理理论。现代管理学原理的奠基者们都曾试图制定出一套能适用

于一切组织与一切管理工作的统一原则，以提高组织效率，其中最著名的是泰罗的科学管理理论、法约尔的组织管理理论和韦伯的行政组织理论。

(1) 泰罗的科学管理理论。弗雷德里克·温斯洛·泰罗^①提倡在不同的工艺技术中利用时间和动作研究，以及零件与工序的标准化，对工厂的生产进行科学管理。泰罗的方法是对操作进行研究，并且在仔细观察和实验之后确定一些原则，依据这些原则，就能使操作过程按照最有利于管理的方式来完成。他力图建立一套依据工作成绩与产量来实行奖惩的制度。他还提倡要建立起一种管理制度，能使那些监管人员只需应付那些例外的问题的情况，而不至于为了对下级进行时时刻刻的个人监督而疲于奔命。

(2) 法约尔的组织管理理论。泰罗侧重于生产管理，而法国经理和工程师亨利·法约尔^②则试图把整个管理过程系统化。法约尔认为，管理的基本责任就在于计划、组织、领导、协调及控制。法约尔还提出了 14 条管理原则，其中包括：

其一，每个管理人员应该只有一位上级，以免接受互相矛盾的指示（即统一指挥原则）。

其二，每个员工都必须向某一上级汇报工作（即职权层系原则）。

其三，在组织安排的计划中，对所有参加同样活动的员工都应指定相同的目标（即指示一致原则）。

权力只能自上而下地委派，而不能自上而下地授予。还认为，除非员工们承认管理部门发布命令的权威，否则管理部门发布命令的权力就毫无意义。

(3) 韦伯的行政组织理论。德国社会学家马克斯·韦伯^③是对组织设计的发展有最深远影响的学者之一，被管理学界称为“组织理论之父”。韦伯认为，一个组织应该是“层峰结构”（即金字塔形的结构）。

层峰结构是有如下特点：一是分工和专业化，把每一个人的工作分成简单的，例行的常规工作。二是明确规定职权、等级制度，所谓“层峰”，就是包括各种职位和等级，每一个下级都受上级的监督。三是有明确的规章制度，用以保证各个层次及各个人协调活动。四是不受个人感情的影响，只根据制度办事。五

① 弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor, 1856—1915），美国著名的工程师和管理学家，科学管理理论的创始人。

② 亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925），法国古典管理理论学家，被尊称为管理过程学派的开山鼻祖。其代表作是《工业管理和一般管理》。

③ 马克斯·韦伯（Max Weber, 1864—1920），德国古典管理理论学家，被尊称为“组织理论之父”。主要著作有《新教伦理与资本主义精神》、《一般经济史》和《社会和经济组织的理论》等。