

熊勇清 等编著

 湖南人民出版社

工商管理“十二五”规划教材

组织行为管理

(原理·实务·案例)

熊勇清 等编著



湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为管理 / 熊勇清等编著. —长沙: 湖南人民出版社,
2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5438 - 7271 - 4

I. ①组… II. ①熊… III. ①组织行为学: 组织管理学

IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 021943 号

组织行为管理

熊勇清 等编著

出 版 人: 谢清风

责 任 编 辑: 唐 艳

装 帧 设 计: 杨发凯

出版、发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路 3 号

邮 编: 410005

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 长沙市富洲印务有限公司

印 次: 2011 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 1 / 16

印 张: 23.75

字 数: 539000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 7271 - 4

定 价: 42.80 元

营销电话: 0731 - 82226732

(如发现印装质量问题请与承印厂调换)

前言

组织行为管理（组织行为学）是管理类专业本科生和研究生的必修课程，该课程是针对人们的工作行为开展研究，通过对人们工作行为的分析，提高各级管理人员对所属员工的心理和行为的预测、引导和控制的能力，及时地协调个人、群体、组织之间的相互关系，从而在最大限度地激发人的工作热情、发挥人的工作潜能的基础上，更有效地实现组织的目标。显而易见，这是一门应用性和实用性极强的课程。

我们从 20 世纪 90 年代初就开始给本科生和 MBA 学员讲授这门课程。2008 年至 2009 年，笔者曾经以访问学者的身份在美国硅谷学习、研究一年，在这一年时间里，我考察了 Apple、Google、Intel、Cisco 等 30 多家世界一流的企业，也与斯坦福大学（Stanford University）、伯克利大学（University of California, Berkeley）、圣何塞州立大学（San Jose State University）等美国一些著名大学商学院的教授开展了广泛的交流，并旁听了这些著名大学商学院的一些本科生课程和 MBA 课程。与国内课堂教学方式不同的是，这些大学的课堂教学更注重学生的参与和“演练”，这使我对工商管理类课程的教学又有了一些新的认识和新的理解。

我们于 2006 年前后先后编写并出版了《管理学》、《组织行为学》两本教材，两本教材出版后均受到了读者朋友的充分肯定，并在短时间内售罄。本书是我们根据组织行为学的最新发展及近年来我们从事管理研究、企业咨询所积累的一些新案例，在我们已出版的《组织行为学》基础上，扩充、丰富了大量的新案例，并增加了“实务与实例”，以进一步强化实务能力。本书具有两大特色：

其一，系统完整并由浅入深地阐述组织行为学的基本内容，主题突出、脉络清晰，同时，为激发学生的阅读兴趣，我们在教材的相关内容中适当插入了一些管理透视、管理故事和管理名家介绍等阅读材料，以帮助学生在掌握相关知识点的同时，提高阅读兴趣。

其二，根据案例教学的需要，精心选编了大量案例及实务与实例，这些案例及实例真实、亲切、感人，并与教学内容和教学目标配合默

契。以帮助学生通过这些案例的“练兵”，更好地掌握相关知识点并提高运用相关理论解决实际问题的能力。

本书的主要内容包括：组织行为学概述、组织行为学的基本理论、个体行为的基础、个性差异与管理、个体行为的激励、个体情绪与压力管理、群体与群体行为、群体决策行为与方法、群体中的人际关系、群体中的沟通与冲突、群体中的领导、团队与团队管理、组织结构与设计、组织变革与发展、组织文化与管理。

本书编著人员均为中南大学长期从事组织行为学课程教学和企业咨询的教师，由熊勇清教授提出撰写大纲并负责统稿，各章撰写人分别为：熊勇清（第1、2、3、4、5、6、7、8、11章）、彭文辉（第13、14章）、黄玖祎（第9、10章）、蔡立燕（第12、15章）。

在本书的编写过程中，我们参考了国内外有关书籍、教材和资料，在此向有关作者表示衷心感谢。同时，由于作者水平所限，不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。



2011年元月

目录

CONTENTS

第一篇 总论篇

第一章 组织行为学概述 / 002

引 例 “知识分子太难管了!” / 002

第一节 组织与组织行为 / 003

第二节 组织行为学研究对象及方法 / 007

第三节 组织行为学的产生与发展 / 013

案 例 问题的症结在哪里? / 024

案 例 荷米公司 / 025

名词解释 / 026

问答题 / 026

第二章 组织行为学的基本理论 / 027

引 例 如何进行管理? / 027

第一节 人性假设理论 / 027

第二节 行为的一般规律 / 033

第三节 人本管理的基本思想 / 036

案 例 中国首例“员工封杀令” / 040

案 例 华晨金杯：以人为本建立和谐劳动关系 / 041

名词解释 / 041

问答题 / 042

实务与实例 杀人游戏与组织行为学 / 042

第二篇 个体行为篇

第三章 个体行为的基础 / 045

引 例 同样的情况和不同样的行为 / 045

第一节 知觉与行为 / 045

第二节 态度与行为 / 058

第三节 价值观与行为 / 067

案 例 游客和售货员的不同知觉 / 071

案 例 赛仕软件工程有限公司 / 071

名词解释 / 072

问答题 / 072

第四章 个性差异与管理 / 073

引 例 龙生九子 / 073

第一节 个性与个性构成 / 074

第二节 能力差异与管理 / 077

第三节 气质差异与管理 / 082

第四节 性格差异与管理 / 085

第五节 个性差异与个性测量 / 090

案 例 张林的职业生涯 / 094

案 例 韩笑的苦恼 / 096

名词解释 / 097

问答题 / 097

第五章 个体行为的激励 / 098

引 例 北京某科技发展有限公司 / 098

第一节 行为激励过程 / 099

第二节 内容型激励 / 102

第三节 过程型激励 / 110

第四节 改造型激励 / 115

第五节 综合激励模型 / 121

案 例 汤姆、迪克和哈利 / 124

案 例 固定工资还是佣金制 / 125

名词解释 / 126

问答题 / 126

第六章 个体情绪及压力管理 / 127

引 例 云宏的困惑 / 127

第一节 个体情绪与管理 / 128

第二节 工作压力及压力管理 / 137

案 例 找到源头 释放情绪 / 145

案 例 大城市医院的压力管理 / 145

名词解释 / 146

问答题 / 146

实务与实例 对人的行为你了解多少? / 147

实务与实例 气质测试 / 149

第三篇 群体行为篇

第七章 群体与群体行为 / 152

引 例 部门经理集体跳槽的启示 / 152

第一节 群体概述 / 152

第二节 群体行为的特性 / 157

第三节 群体凝聚力与效率 / 161

第四节 群体士气与效率 / 166

案 例 两种不同结果的“市场突击队” / 168

案 例 联想电脑公司不许叫“总” / 168

名词解释 / 170

问答题 / 170

第八章 群体决策行为与方法 / 171

引 例 王厂长的决策会议 / 171

第一节	群体决策与特点 / 172
第二节	群体决策的方法 / 177
案 例	低能部门根儿在哪? / 180
案 例	蔬菜管理 / 181
名词解释	/ 182
问答题	/ 182

第九章 群体中的人际关系 / 183

引 例	福特汽车公司 / 183
第一节	人际关系作用及类型 / 184
第二节	人际需要与人际吸引 / 186
第三节	人际关系的测量 / 189
第四节	人际关系的改善 / 191
案 例	明娟和阿苏的矛盾 / 198
案 例	C 公司中的冲突 / 199
名词解释	/ 201
问答题	/ 201

第十章 群体中的沟通与冲突 / 202

引 例	梁静的委屈 / 202
第一节	沟通的含义、过程及类型 / 202
第二节	正式沟通和非正式沟通 / 206
第三节	有效沟通的障碍及其克服 / 211
第四节	冲突管理 / 214
案 例	迪特尼公司员工意见沟通系统 / 217
案 例	信息时代的组织沟通 / 219
名词解释	/ 220
问答题	/ 220

第十一章 群体中的领导 / 221

引 例	特纳的成功 / 221
第一节	领导与领导的作用 / 222
第二节	领导有效性理论 / 230

第三节 领导的艺术 / 245

案 例 应该提拔谁 / 249

案 例 保罗的领导方式 / 250

名词解释 / 250

问答题 / 251

第十二章 团队与团队管理 / 252

引 例 诺基亚的中国研发团队 / 252

第一节 团队概述 / 253

第二节 团队的类型 / 261

第三节 团队发展阶段 / 267

第四节 高绩效团队的建设 / 269

案 例 个人优秀的意义并不大 / 274

案 例 高绩效团队的困惑 / 275

名词解释 / 277

问答题 / 277

实务与实例 海上小岛求生 / 277

实务与实例 团队训练游戏：风中劲草 / 278

第四篇 组织行为篇

第十三章 组织结构与设计 / 280

引 例 王厂长的统一指挥 / 280

第一节 组织理论概述 / 281

第二节 组织结构 / 283

第三节 组织设计 / 293

案 例 销售部的责任 / 298

案 例 金果子公司的组织结构设计 / 299

名词解释 / 300

问答题 / 300

第十四章 组织变革与发展 / 301

引 例 东信公司的组织变革 / 301

第一节 组织变革、发展和生命周期 / 302

第二节 组织变革的动因和阻力 / 304

第三节 组织变革模式 / 310

第四节 组织变革的程序与策略 / 314

第五节 组织发展 / 317

案 例 SDG 公司的组织变革 / 322

案 例 建强公司实行业务部制的讨论 / 324

名词解释 / 326

问答题 / 326

第十五章 组织文化与建设 / 327

引 例 海尔集团的企业文化 / 327

第一节 组织文化理论的产生与发展 / 328

第二节 组织文化及其特性 / 336

第三节 组织文化的结构与类型 / 341

第四节 组织文化对组织行为的影响 / 350

第五节 组织文化的建设 / 356

案 例 从两份通知看企业文化 / 365

案 例 时代·华纳公司的组织文化碰撞 / 366

名词解释 / 367

问答题 / 367

实务与实例 组织变革阻力问卷 / 367

实务与实例 自我测试：哪一种组织文化最适合你？ / 368

参考文献 / 369

——第一篇——

总论篇

- ◆ 组织行为学概述
- ◆ 组织行为学的基本理论

第一章 组织行为学概述

引例

“知识分子太难管了!”

有一个实力较强的应用科学研究所,所长是一位有较大贡献的专家,他是在“让科技人员走上领导岗位”的背景下,被委任为所长的,没有领导工作的经验。他上任后,在科研经费划分、职称评定、干部提升等问题上,实行“论资排辈”的政策;在成果及物质奖励等问题上则搞平均主义;科研项目及经费只等上级下拨。广大的中青年科技人员由于收入低且无事可做纷纷到外面从事第二职业,利用所里的设备和技术捞私利,所里人心涣散。

上级部门了解情况后,聘任了一位成绩显著的家用电器厂厂长当所长,该厂长是一位转业军人,是当地号称整治落后单位的铁腕人物。新所长一上任,立即实施一系列新的规章制度,包括“坐班制”,并把中青年科技人员集中起来进行“军训”,以提高其纪律性;在提升干部、奖励等问题上,向“老实、听话、遵守规章制度”的人倾斜。这样一来,涣散的状况有所改变,但大家还是无事可做,在办公室看看报纸,谈谈天,要求调离的人不断增加,员工与所长之间也经常出现矛盾。一年后,该所长便辞职而去,并留下了“知识分子太难管了”的感叹。

上级部门进行仔细的分析和研究后,又派一位市科委副主任前来担任所长。该所长上任后,首先进行周密的调查,然后在上级的支持下,进行了一系列有针对性的改革,把一批有才能、思想好、有开拓精神的人提升到管理工作岗位,权力下放到科室、课题组;奖励、评职称实行按贡献大小排序的原则;提倡“求实、创新”的工作作风;在完成指定科研任务的同时,大搞横向联合,制定优惠政策,面向市场。从此,研究所的面貌焕然一新,原来的一些不正常现象自然消失,科研成果、经济效益成倍增长,成为远近闻名的科研先进单位。

(资料来源:企业管理资源网)

组织行为学(Organizational Behavior,简称OB)是现代管理理论的重要组成部分,是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学,具有很强的实践性和应用性。自20世纪80年代传入中国后,组织行为学越来越受到人们的重视。我们在开始学习这门课程时,必须对组织行为学的基本概念、研究对象与研究方法有一个全面的了解。

第一节 组织与组织行为

组织是人类生存的基本方式。众所周知,社会性是人类所独有的特征,而组织性又是社会性的主要特征之一。没有组织,也就没有社会。组织是连接人与社会的中介。通过组织,使各个具体的人联系在一起,将个人纳入到群体网络之中,从而共同组成了人类社会。要了解什么是组织行为学,就必须首先明确什么是组织、什么是组织行为这两个基本概念。

一、组织的概念及类型

(一) 组织的概念、特征

人们生存在形形色色的组织之中,组织承载着我们并改变着我们的生活。但组织又是无形的,常常给人们的印象是模糊而抽象的,远远不如一幢建筑、一台机器那样直观,以至于人们对组织的看法众说纷纭,定义甚多。

实际上组织既可以作动词用,也可以作名词用。当组织作名词用时,是指作为实体(Entity)本身的组织(Organization),指的是组织系统,即通过组织活动而形成的功能相关的群体的集合,具有体现分工、协作以及相应权责关系的结构模式。如医院、工厂、学校、政府机关等。

当组织作动词用时,是指作为一种活动过程(Process)的组织(Organizing),指的是组织活动,是指为了实现组织目标,对组织的资源进行有效配置,对做事的人进行编排而开展活动的过程。

因此组织的完整定义应该是:组织是动态的组织活动过程和相对静态的社会构造实体的统一。概言之,组织是静态结构及其动态运行的统一,其实质是特殊的人际关系。

一般而言,组织具有以下共同特征:

1. 目标

每一个组织都有明确的目标,如企业要使盈利最大化、学校要培养社会所需人才、医院要提供最优质的医疗服务。目标决定了任何一个组织作为社会组成部分存在的必要性与合理性。目标的作用是引导组织成员的行为,使大家协作一致,运用组织所拥有的各种资源,完成组织的使命与任务。

2. 资源

组织要想达到自己的目标,必须拥有相应的资源,如企业拥有人才、资金、机器、设备、品牌、技术等各种资源。一个组织需要把所拥有的各种资源当作投入通过转化变成其他组织或个人所需要的各类产出(产品、服务),才能实现自己的目标,才能生存与发展。

3. 结构

在组织所拥有的各种资源中,人力资源最重要、最关键。因为人力资源能支配、使用其他资源,使其发挥效用,从而完成组织的目标。据此不难理解人们常说的一句话:组织是由人组成的系统。虽然每个组织人数的多寡各不相同,但都需要组织成员分工协作。组

织需要科学地划分部门、划分层次,需要明确各部门、各层次的责任、义务、权利与利益,需要根据每一成员的才能安置工作、分配职务并落实每一位的责权利。组织还需要建立有效的沟通、协商机制。只有分工清晰、协作通畅,这才能正常运作。

4. 互动

毫无疑问,组织是一个开放系统。任何组织都离不开环境、离不开其他组织,都需要与环境进行物质、能量、信息的交换,都需要适应环境的变化。组织从环境中获得输入,经过一系列的转换,把输出送回环境。离开了与其他组织或个人的相互作用,离开了对环境变化的适应,组织就会失去平衡,陷入困境。

阅读材料

王安公司

曾经辉煌一时的王安公司于1999年5月被荷兰一家公司正式收购。王安公司的衰败主要应归于没能有效地把握与适应环境的急剧变化。1989年,王安公司以年营销额30亿美元名列当年《财富》500强的第146位。三年后,公司的销售额为19亿美元,亏损3.75亿美元,公司被迫申请破产保护。

王安公司销售额下降的初始原因是消费

者需求的变化。20世纪80年代后期以来,个人计算机成为主流产品,而王安公司销售的大部分产品还是价格昂贵的中型机、小型机以及功能单一的打字机。面对计算机行业的新动向,王安公司的管理层没能意识到变革的必要性与紧迫性,致使公司陷入经营困境。

(资料来源:李剑锋编著《组织行为管理》,中国人民大学出版社,第6页)

(二) 组织的基本类型

我们可以从不同的角度对组织进行分类,常见的分类方法主要有:

1. 按组织的性质分类

组织可以分为五类:经济组织、政治组织、文化组织、群众组织和宗教组织。

(1) 经济组织。经济组织是人类社会最基本、最普遍的社会组织,它担负着提供人们衣食住行和娱乐等物质生活资料的任务,履行着社会的经济职能。在现代社会中,经济组织已形成庞大复杂的体系,其中包括生产组织、商业组织、金融组织、交通运输组织和其他服务性组织等。

(2) 政治组织。政治组织出现于人类社会划分阶段之后,是为了整个社会达到某种目标,进行权力分配、调整社会内部各种关系、维系社会秩序从而进行政治活动的组织。包括各级政权组织、公安司法组织、军队组织、各政党组织以及它们的各种外围组织等。

(3) 文化组织。文化组织是以满足人们各种文化需求为目标,以文化活动为其基本内容的社会团体。这类组织如学校、图书馆、影剧院、艺术团体、科学研究单位等。

(4) 群众组织。群众组织是人们自发形成的,具有一定社会影响的组织。如呼吁保护社会环境的“绿色和平组织”,我国的“关心下一代协会”、职工科学技术协会、各种社会慈善机构等。

(5) 宗教组织。宗教组织是以某种宗教信仰为宗旨,从事宗教活动的组织。世界上除了基督教、佛教、伊斯兰教三大宗教外,各国还有一些其他宗教组织。如我国的道教、印

度的印度教等。

2. 按组织的产生方式分类

组织可以分为两类：正式组织、非正式组织。

(1) 正式组织。正式组织是为了有效地实现组织目标，而明确规定组织成员之间职责范围和相互关系的一种结构，其组织制度和规范对成员具有正式的约束力。正式组织的活动以成本和效率为主要标准，要求组织成员为了提高活动效率降低成本而确保形式上的合作，并通过对他们在活动过程中的表现予以正式的物质与精神的奖励或惩罚来引导他们的行为。因此，维系正式组织的，主要是理性的原则。

(2) 非正式组织。非正式组织是人们在共同工作或活动中，由于具有共同的兴趣和爱好，以共同的利益和需要为基础而自发形成的团体。非正式组织与正式组织比较，有自己的特点。

①维系非正式组织的主要是人的社会关系，是以人的情感和人际关系为纽带的。

②结构松散，但有内聚力。非正式组织既没有严密的结构，也没有稳定的保证。它往往随着环境和成员自身的变化而变化。新的观点、新的人际关系、活动的时空条件变化等，都可能引起非正式组织重新组合。但是，一旦形成，就会有较强的内聚力，如“球迷协会”、“集邮协会”、“长跑协会”等。

③没有正式任命的领导，但有自然形成的负责人。自然形成的负责人是非正式组织的核心和权威，对其组织的稳定、组织规范和成员行为具有实际影响力，成员们乐于听从他们的意见和指挥。

④存在着约定俗成的制度。非正式组织往往没有明确的规章制度，但有一些约定俗成的行为规范，其约束力是以群体压力的方式潜在于成员之中的，起到制度的作用，成员们能意识到并愿意遵守。

3. 按社会功能分类

美国著名社会学家帕森斯 (T. Parsons) 认为，按照组织的社会功能为标准，组织可以分为：以经济生产为导向的组织、以政治为导向的组织、整合组织、模型维持组织。

(1) 以经济生产为导向的组织。这类组织是以经济生产为核心，运用一切资源扩大组织的经济生产能力。这种组织的任务除生产物质产品外，还提供劳务等。因此，它们的范围是非常广的，包括公司、工厂、银行、饭店等。

(2) 以政治为导向的组织。这类组织的社会功能在于实现某种政治目的，因此它的重点是权力的产生和分配。如政府部门的一些组织就属此列。

(3) 整合组织。这类组织的社会功能在于协调各种冲突，引导人群向某种固定的目标发展，以保持一定的社会秩序，例如法院、政党等组织。

(4) 模型维持组织。这类组织的功能在于维持固定的社会形式，来确保社会的平衡发展，如学校、社团、教会等。

4. 按利益受惠分类

组织可以分为四类：互利组织、服务组织、实惠组织和公益组织。

(1) 互利组织。这类组织的一般成员都可在其中获得某种方便和实惠，如互助团体、会员制俱乐部等。

(2) 服务组织。这类组织为社会大众服务，使大众能得到益处。如医院、大学、福利

机构等。

(3) 实惠组织。这是指组织的所有者或经理等主要管理人员能得到实惠的组织,如工厂、银行、各种公司等。

(4) 公益组织。这类组织指为社会所有人服务的组织,如警察机关、行政机关和军队组织等。

二、组织行为及分类

(一) 组织行为的概念

行为是指人或动物表现的,和生理、心理活动紧密相联的外显的运动、动作或活动。人的行为的基本单元是动作,所有的行为都是由一连串的动作组成。

阅读材料

华生论行为

行为主义心理学创始人华生认为心理科学的研究对象应是人和动物的行为,而不是心理或意识。他将有机体应付环境的所有活动统称为行为,而行为最基本的成分是肌肉收缩与腺体分泌,两者均是机体对内外部刺激的反应。

华生根据反应是内隐的还是外显的、是习得的还是遗传的理论把反应分成四类:(1) 外显的遗传反应,如抓握;(2) 内隐的遗传反应,如神经冲、内脏运动;(3) 外显的习得反应,如游泳、打球;(4) 内隐的习得反应,如思维活动、言语活动。

华生极力贬低神经系统尤其是脑的作

用,认为神经系统不过是感受器与反应器之间的联络器,除传递刺激外别无他用,本质上和心脏、肌肉、骨骼等器官无大差异。这样,华生就把人的心理过程完全简化为肌肉与腺体的活动。

华生是位极端的环境决定论、教育万能论者。他夸口说:“给我一打健康而没有缺陷的婴儿,并在我自己设定的特殊环境中教育他们,那么我担保,随便挑选其中一个婴儿,而把他训练成为我所选定的任何一种专家:医师、律师、艺术家、商界首领乃至乞丐和盗贼,而不管他的才能、嗜好、趋向、能力、天资和他的种族。”

(资料来源:李剑锋编著《组织行为管理》,中国人民大学出版社,第9页)

组织行为应当是指人们在作为组织成员(不管是普通员工还是管理人员)时表现出的行为。然而,组织成员的行为并不完全属于组织行为。组织成员下班后的业余活动,如娱乐、交友、恋爱、健身、购物等不是组织行为。组织行为必须是组织成员在工作过程中表现出的行为。因此,准确地说,组织行为是指各类组织的每位成员在工作过程中表现出的所有行为。

(二) 组织行为分类

我们可以把组织行为分成以下两种:

1. 微观组织行为

微观组织行为是指组织内的某一个体或群体的行为。它包括:

- (1) 个体行为,如态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等。
- (2) 人际行为,如沟通、领导、谈判等。