

# 组织行为学

ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR



〔美〕唐纳德·怀特 著  
大卫·B·贝登纳

景光 译 刘为民 校

# 组 织 行 为 学

〔美〕唐纳德·怀特 著  
大卫·B·贝登纳 译  
景光 译校  
刘 为 民 校

中国财政经济出版社

Donald D. White, David A. Bednar  
Organizational Behavior

Allyn and Bacon Inc. 1986.

本书根据美国艾林-培根公司1986年版译出

组 织 行 为 学

唐纳德·怀特 著  
〔美〕 大卫·B·贝登纳

景 光 译  
刘 为 民 校

\*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售  
北京市通县永乐店印刷厂印刷

\*

787×1092毫米 32开11.5印张234000字

1989年12月第1版 1989年12月北京第1次印刷

印数: 1—3449 定价: 6.60元

ISBN 7-5005-0711-9/F·0660

## 前 言

20世纪80年代对于管理人员和学习管理的学生来说是激动人心的10年。在这期间，经济学、技术科学、劳动队伍构成以及传统的劳动和管理的作用都发生了深刻的变化。由此，许多传统的组织管理信条和观念正在受到挑战。

企业家、政府官员、学者正在寻求如何在80年代迅速变化的市场中保持竞争力的方法。答案来自许多方面，但是，现代管理者正以过去未有过的热情期待着从他们组织的人力资源中寻找答案。生产力、工作动机、领导艺术、个人和集体决策、健康的工作气氛、工作设计，在实际工作中和教室里正在日益受到关注。在现代各种组织中，发展和有效使用人力资源已被作为迎接未来挑战的重点。人，而不是电脑或机器，被当作组织表现的关键，但由此带来了理解和管理工作人员的问题。我们的目标就是要接受这一使人振奋的挑战。

组织行为学这一理解和管理工作人员的科学的目的，就在于帮助学生理解有关的理论，在个人生活和工作中运用行为学的概念和技术。要理解人们的行为，就必须具备坚实的理论基础，要提高运用有效的管理技术也需具备这种理论基础。

本书的第一部分着重研究多数管理人员是如何实施管理

的，他们为什么这样管理；组织行为学的理论和概念是怎样被用来提高工作效率的。第二章阐述管理者怎样使用有效的方法分析、解决实际问题。第三章讨论组织的本质以及正式组织各种（如组织的目标、组织的结构等）影响组织行为的特征。

其他章节分为三个主要部分。第二部分“个人行为”包括如下章节：工作中的个性，认识过程，学习，动机和决策。第三部分是“集体行为及其过程”，主要研究集体的起因和动态；集体在现代组织中的作用，交流；权力与冲突；领导艺术。最后一部分是“管理行为的应用”，讨论三个问题。这些问题在满足组织和个人的需要时，越来越引起管理者的重视。它们是：组织的变化与发展；工作设计；事业及其发展。

三篇创新的章节是：如何推动集体工作（第十章）、权力与冲突（第十二章）、事业及其发展（第十六章），这对学生来说是很感兴趣的。这三章所讨论的问题在最近才引起管理学界的注意。

唐纳德·怀特  
大卫·B·贝登纳

# 目 录

## 第一部分 组织行为学介绍

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| 第一章 管理革命：应运而生的组织行为学 .....  | ( 1 )  |
| 第一节 新时代 .....              | ( 1 )  |
| 第二节 进化中的管理文化 .....         | ( 3 )  |
| 第三节 应运而生的组织行为学 .....       | ( 10 ) |
| 第四节 组织行为学的范畴 .....         | ( 13 ) |
| 第五节 管理革命：结论 .....          | ( 15 ) |
| 第二章 组织中人类行为的研究和分析 .....    | ( 17 ) |
| 第一节 研究与科学研究之间的差别 .....     | ( 18 ) |
| 第二节 科学的方法和研究过程 .....       | ( 19 ) |
| 第三节 研究的设计、实施和解释的基本因素 ..... | ( 23 ) |
| 第四节 组织中的行为分析 .....         | ( 28 ) |
| 第五节 研究和分析：结论 .....         | ( 33 ) |
| 第三章 正式组织——组织行为的来龙去脉 .....  | ( 35 ) |
| 第一节 正式组织的基本因素 .....        | ( 36 ) |
| 第二节 现代组织结构 .....           | ( 46 ) |
| 第三节 正式组织：结论 .....          | ( 56 ) |

## 第二部分 个 人 行 为

|                  |        |
|------------------|--------|
| 第四章 工作中的个性 ..... | ( 58 ) |
|------------------|--------|

|            |                        |               |
|------------|------------------------|---------------|
| 第一节        | 了解个性 .....             | ( 59 )        |
| 第二节        | 个性的影响 .....            | ( 61 )        |
| 第三节        | 价值观、态度、观念 .....        | ( 63 )        |
| 第四节        | 个性与行为的关系 .....         | ( 69 )        |
| 第五节        | 生活的变迁和工作的意义 .....      | ( 74 )        |
| 第六节        | 工作中的个性：结论 .....        | ( 82 )        |
| <b>第五章</b> | <b>感知 .....</b>        | <b>( 85 )</b> |
| 第一节        | 感知过程的本质 .....          | ( 85 )        |
| 第二节        | 感知障碍和效应 .....          | ( 92 )        |
| 第三节        | 解释他人的行为：归属理论 .....     | ( 96 )        |
| 第四节        | 感知：结论 .....            | (102)         |
| <b>第六章</b> | <b>学习和应用行为分析 .....</b> | <b>(104)</b>  |
| 第一节        | 学习理论、原则和实践 .....       | (104)         |
| 第二节        | 在组织环境中应用学习理论 .....     | (117)         |
| 第三节        | 学习和应用行为分析：结论 .....     | (124)         |
| <b>第七章</b> | <b>工作激励 .....</b>      | <b>(126)</b>  |
| 第一节        | 激励的满意理论 .....          | (128)         |
| 第二节        | 激励的过程理论 .....          | (136)         |
| 第三节        | 目标理论 .....             | (144)         |
| 第四节        | 工作激励：结论 .....          | (148)         |
| <b>第八章</b> | <b>决策 .....</b>        | <b>(151)</b>  |
| 第一节        | 管理职能和决策 .....          | (151)         |
| 第二节        | 决策过程的模型 .....          | (154)         |
| 第三节        | 有效决策的障碍 .....          | (157)         |
| 第四节        | 个人和集体决策 .....          | (160)         |
| 第五节        | 参与决策 .....             | (162)         |
| 第六节        | 决策：结论 .....            | (166)         |

### 第三部分 集体行为和过程

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第九章 了解集体行为的起源和动态 .....      | (166) |
| 第一节 集体的定义 .....             | (170) |
| 第二节 集体的种类 .....             | (173) |
| 第三节 集体的发展阶段 .....           | (176) |
| 第四节 影响集体有效性的因素 .....        | (180) |
| 第五节 理解集体行为：结论 .....         | (185) |
| 第十章 推动集体工作 .....            | (188) |
| 第一节 管理集体决策的技术 .....         | (189) |
| 第二节 扩大集体的组织职能 .....         | (196) |
| 第三节 管理集体之间的竞争 .....         | (204) |
| 第四节 推动集体工作：结论 .....         | (206) |
| 第十一章 交流 .....               | (208) |
| 第一节 交流过程的本质 .....           | (208) |
| 第二节 有效交流的障碍 .....           | (213) |
| 第三节 组织交流 .....              | (217) |
| 第四节 交流：结论 .....             | (226) |
| 第十二章 权力与冲突 .....            | (228) |
| 第一节 影响、权力、权威的差异 .....       | (229) |
| 第二节 个人的权力基础 .....           | (232) |
| 第三节 获得权力的战略 .....           | (235) |
| 第四节 组织行为的一种研究方法：组织政治学 ..... | (237) |
| 第五节 理解和处理冲突 .....           | (240) |
| 第六节 冲突的过程 .....             | (241) |
| 第七节 冲突的消极面与积极面 .....        | (245) |
| 第八节 处理冲突的策略 .....           | (247) |

|      |                       |       |
|------|-----------------------|-------|
| 第九节  | 权力和冲突：结论 .....        | (251) |
| 第十三章 | 有效的领导者行为 .....        | (253) |
| 第一节  | 早期人们对领导艺术的认识 .....    | (254) |
| 第二节  | 领导艺术的行为理论 .....       | (257) |
| 第三节  | 领导艺术的复兴：领导的条件理论 ..... | (262) |
| 第四节  | 领导的替换 .....           | (280) |
| 第五节  | 有效的领导者行为：结论 .....     | (281) |

## 第四部分 管 理 行 为

|      |                     |       |
|------|---------------------|-------|
| 第十四章 | 工作设计 .....          | (284) |
| 第一节  | 工作设计的重要性 .....      | (285) |
| 第二节  | 工作设计的早期理论 .....     | (286) |
| 第三节  | 工作设计的现代理论 .....     | (289) |
| 第四节  | 工作生活的质量 .....       | (300) |
| 第五节  | 工作设计：结论 .....       | (304) |
| 第十五章 | 组织的变革与发展 .....      | (307) |
| 第一节  | 现代组织变革的本质 .....     | (308) |
| 第二节  | 变革的阻力 .....         | (312) |
| 第三节  | 组织发展：变革的理论和技巧 ..... | (316) |
| 第四节  | 组织变革和发展：结论 .....    | (328) |
| 第十六章 | 事业和事业发展 .....       | (330) |
| 第一节  | 事业发展的管理 .....       | (331) |
| 第二节  | 对事业管理的特殊思考 .....    | (342) |
| 第三节  | 事业发展的组织对策 .....     | (348) |
| 第四节  | 事业和事业发展：结论 .....    | (355) |
| 后 记  | .....               | (358) |

## 第一部分 组织行为学介绍

### 第一章 管理革命：应运而生的组织行为学

#### 第一节 新 时 代

当前，在管理理论和实践中正在发生重大的变革。一些经理把这种变革叫作“新时代”，另一些把它叫作“革命”。无论给这种变革贴上什么标签，有一点是确定的，即现代组织中的人们正在受到前所未有的挑战。这一挑战将检验他们对工作的本质和意义的认识，也将检验他们日常的管理方式和工作习惯。80年代对经理和学习管理的学生来说是一个激动人心的年代，而任何其他领域都不如组织行为学那样欢迎这种挑战和变革。

组织行为学是一门研究人在组织中的行为的科学。“组织”这个词的内涵包括一切企事业单位，比如，学校、医院、政府机构、工厂、商店、公司等等，甚至家庭、俱乐部也是我们要研究的“组织”。实际上，现在对非商业性组织的研究正

是组织界令人振奋的变革之一。

为什么组织行为学对于我们理解目前的管理革命有这么大的重要意义呢？回答蕴藏在现代组织变革的本质之中。在过去100年中，经理强调商业的每一方面，从最有效的生产手段、销售服务到赚钱、增加企业对股票持有者和纳税人的吸引力，都是他们的追求重点。只是在最近，经理才认识到人力资源的重要性。事实上，人力资源是现代管理者可以运用的最重要资源。

这个新思想所体现的变革核心涉及到每个经济部门组织。管理者不能再把雇员仅仅看作是生产因素之一了。相反，他们渐渐地认识到要有效地管理人力资源，就必须理解并接受整个人——个人的需要、目标、价值和信仰，必须把注意力集中在人和怎样管理他们这一课题上。效率、质量这一类的指标在工作中仍然很重要，但是，有一点越来越清楚，即人，而不是电脑和机械，才是组织表现的关键。

如今，在车间或者公司办公室，象“组织健康”、“工作环境质量”、“参与管理”、“工作的重新设计”这一类字眼已经无人不晓了。从前应由经理作出的决策现在越来越多地由下级人员决定了。有些大公司，如福特公司，克莱斯勒公司、通用汽车公司、火石公司、摩托罗拉公司、威斯汀豪斯电器公司等已经公开表示这种基本观念的改变业已成为公司在80年代的政策了。这种变革对于雇员的动机和表现具有深刻的影响。不仅如此，象加拿大和美国这些国家已经作出全国性的努力来调查工作重新设计和人的生产率这些课题。

当然，在组织领域内其他的运动也在进行。行政管理者

正在花大力气研究产品质量、产品知识、在组织的各级人员和雇主中建立和谐的关系等一系列问题。而串连这些运动的线索就是怎样有效地利用宝贵的人力资源来迎接未来的挑战。

## 第二节 进化中的管理文化

管理实践和注重企业中人的作用这两个方面都不是新事物。管理思想史提供的证据说明它们历来受到管理者的注意。在西方世界，政治、社会、经济条件和技术进步对管理文化的演变有很大的推动。现在来看看管理文化这一术语的涵义是什么。

文化这个词的意思是指一代一代传下来的各种类型的思考方式。因此，我们现在的所作所想有很多可以追溯到前辈人的行为和信念。同样，今天的管理习惯和实践也可以从过去管理者的理论和实践中去寻找解释。

文化的影响是非常微妙的，今天表现各种行为的人们常常忘记了这些行为的起源。举个例子：你有没有想到为什么衬衫有钮扣？答案必须从文化中寻找，而不能从时装杂志中去查阅。与此相似，今天的管理思想和管理方式也是打着历代管理实践的烙印的。换句话说，今天的管理思想和管理方式可以归于进化中的管理文化。

下面一节简单地回顾出现既庞大又复杂的组织的条件以及相关的管理思想联成的过程。这些管理思想对今天的管理理论有很大的影响。我们对18世纪早期开始的各种管理思想

的演化有特别的兴趣。

## 工业革命

工业革命是一系列进步的顶峰，它的主要标志是机器的广泛使用和工厂的发展。既简单又深刻的劳动分工概念首先由亚当·斯密在《国富论》(The Wealth of Nations)一书中作了描述。这一概念在工业革命期间受到广泛应用，从而急剧改变了工作的本质和定义。随着机器生产的发展，工人已不生产整个产品，而是在生产线上生产部件，或者装配最终产品。不仅如此，当时人们一致认为，工人生产的部件在最终产品中所占的比例越小，效率就越高，消耗就越少。

高度专业化导致了工作的标准化和操作的简单化。另外，由于劳动力缺乏教育以及大型复杂组织的出现，双边调节的管理被直接监督的管理所取代。这样，组织就采用了适应不断扩大的规模和复杂性的管理理论。

## 社会达尔文主义和新教徒的工作伦理

19世纪发展的一些社会价值观念和理论也影响了当时的管理实践和进化中的管理文化。社会达尔文主义便是这些理论中的一种。它取名于查尔斯·达尔文的生物进化理论。达尔文把生物存在的原因归结为它们适应不断变化环境的能力。社会达尔文主义的基本论点是：处于社会和经济上层的人是因为他们比其他人优越。成功是他们应得的报赏，也是活者生存的证据。另外一种重要的理论叫作“新教徒工作伦理”，这种理论认为：成功的人（通常指企业家）不仅是因

为偶然的因素，更主要是辛勤工作的结果。

这些社会理论和迅速的工业化以及工作中技术的变革对管理文化的发展有着深刻的影响。到19世纪末，管理者和工人的界限很清楚了，至少在经理的眼里是这样。社会经济条件和越来越多的为提高工作效率而设计的工作要求终于为科学管理的时代奠定了基础。

### 科学管理

美国在19世纪末期至20世纪初期迅速实现了工业化。这一成就部分归功于弗里德里克·泰勒创始的科学管理运动。科学管理是通过系统分析和工作设计的方法来提高工作效率的。有意义的是，泰勒认为科学管理也会导致管理者与工人之间的和谐和合作关系。他认为，提高工作效率不但会带来更多的利润，也会增加工人的收入，因此，也可减少分配的争端。人们不会再为谁应得较大的馅饼而争吵，因为每个人分到的馅饼都变大了。

泰勒写道，科学管理要求雇主进行“思想革命”，还要求他们重新评价对雇员的责任。在与其他组织相同的条件下，一个经理为自己的雇员做的事，必须比其他经理为他们的雇员所做的更多，以便劳资双方都能得到比以前更多的东西。”

泰勒确信，工人们一定会支持他提高工作效率的运动，因为人们总是希望工资不断增加的。他创立了计件工资制以鼓励多生产的工人，他还实现了精确工作设计和雇员培训以及确保工作按计划完成的监督方式。泰勒强调个人对组织成功的贡献，并指出集体工作一般会阻碍而不是提高工人的劳

动生产率。但也有人反对泰勒的观点。工会害怕提高生产率而导致的失业；甚至一些经理也反对科学管理方法，认为这样会使专业人员掌握过多的权力。

科学管理运动对于管理理论和管理行为有两个重要的影响。一方面，许多人听从泰勒的劝告，努力使管理者和工人的关系更加富于人情味，这些人在被称为“人关系”的新管理思想时代里扮演着先驱的角色。

第二类人把注意力集中在泰勒对工业生产在技术方面的贡献上。多数管理者把这种技术看作科学管理的实质，并认为它是这个运动的思想主线。对人的关心似乎置于对效率和产量的关心之下。管理者和工人接受的必要职业训练完全不一样，管理者也许可以干一般的体力劳动，而工人们却不可能介入管理工作。

## 行政管理时代

行政管理时代多少与科学管理时代相似。泰勒的追随者竭力想找到工厂中最好的工作方式，而行政管理时代的经理却设法找到管理组织的最佳方案。他们也在寻求认识管理的本质。这个时代向管理思想作出了两项有意义的贡献。第一，确立了组织和管理的普遍原则。这些管理原则强调严格的控制，而许多管理者都认为这些原则代表了组织管理的最高原则。

第二，管理的一整套功能得到了确定。这些功能包括：计划、组织（确定一件工作由谁、以什么方式、在什么地方完成）、指导（监督）、控制（评价表现和产出）。经理作用

的这种定义强调了管理者指导的重要性；分清管理者和非管理者的区别也是很有意义的。特别有意义的是，这个定义划清了非管理者不能参与的活动。这一责任和义务的划分是管理文化的重要因素，并一直保持到近代。只是最近，这种观念才开始受到重新检验。

## 人际关系

在科学管理和行政管理时代，人们不太重视管理者对雇员的关心。人际关系运动的起源总的说来应归于伊利诺思州希思罗的霍桑电厂所进行的一系列试验。

虽然很多人批评了希思罗试验的计划和实施的方式，但是，如今人们普遍承认正是由于希思罗的试验才打开了广泛研究组织中人类行为的大门。本世纪20年代至30年代的10年中，这一研究提出了许多有关激励、领导方式、组织中集体行为的影响等方面的许多问题。随着人们对这一研究成果的兴趣逐渐增大，有关行为研究的范围也扩大了。这些努力并不是没有问题的。尽管有时研究的设计不太严密，但狂热的信奉者却不乏其人。在某些管理圈内，拥护“关心工人的需要”和给基层以民主的作法一时成为时尚。这一运动最著称的口号是“工人士气高，生产效率高”。可是，这一基本的人际关系信条受到质疑。有证据显示，这种关系也许应该颠倒过来，变成：生产率高，大家满意士气高。

尽管人际关系运动有缺陷，但它对管理实践的贡献是巨大的。经理们和组织的研究者们发现，成功的组织中人的作用是突出的。尽管对工人行为的了解还不够，但这方面的知

识也增加了。特别重要的是，通过这些研究和应用发现的很多问题，使得人们想要更深入地研究组织中人的行为。

我们关于管理文化进化的讨论至少搞清楚两种有名的管理方式的进化。第一种是这样的观念：管理者是那些具有超人能力的人们。这些男女认为大多数雇员只是为工资而工作，除此之外没有其他动机。而一旦无法给予金钱刺激，管理者可以正当地使用高压和权力。著名的管理学者道格拉斯·麦克格里哥把这种管理方式叫作X理论。

第二种管理方式与人际关系运动联系比较密切。这一类的管理者比较尊重和关心工人，他们确信“工人也是人”。他们不象持X理论的管理者，他们鼓励开明的、友好的工作关系，并乐于花时间与工人交谈，听取工人的意见。这种管理方法把工人的福利置于优先地位。不过，有的人谴责这些经理使用一种叫Y理论的方式是在安抚工人。他们被认为是与持X理论的经理一样，只是把自己的意图掩盖起来了。无疑，很多经理都确实有这种欺骗的嫌疑。

### 信事的理论和实用的理论

在50年代，道格拉斯首创了X理论和Y理论。这是两套独立的理论，管理者可以采用任何一种理论来管理下属人员，X和Y理论（见表1-1）都是过分简化的，不一定能代表管理人员对雇员的看法。另一方面，这两个术语又为工业和商业界人士所熟悉，并被用来描述管理方式。

在今天，哪一种管理方式最为流行呢？按一位著名权威人士的说法，尽管经理怀疑他们的下属人员是否真有自我约