

高等院校工商管理系列教材



Gaodeng Yuanxiao
Gongshang Guanli Xilie Jiaocai

孙成志 孙天隽 编著

ZUZHI XINGWEIXUE

组织 行为学



中国金融出版社

高等院校工商管理系列教材

组 织 行 为 学

孙成志 孙天隽 编著



中国金融出版社

策划编辑：王杰华
责任编辑：孔德蕴
责任校对：潘洁
责任印制：程建国

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/孙成志, 孙天隽编著. —北京: 中国金融出版社,
2004.10

(高等院校工商管理系列教材)

ISBN 7-5049-3513-1

I. 组… II. ①孙… ②孙… III. 组织行为学—高等学校—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 105101 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63286832 (010)63287107(传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63365686

读者服务部 (010)66070833 (010)82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京新丰印刷厂

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 12.75

字数 378 千

版次 2004 年 10 月第 1 版

印次 2004 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—5090

定价 32.00 元

如出现印装错误本社负责调换

目 录

第一章 组织行为学概论	1
第一节 组织的类型与作用	1
第二节 组织行为学的概念与学科性质	7
第三节 组织行为学的产生与发展	14
第四节 组织行为学的研究方法	23
第五节 组织的环境	36
第二章 个体行为	49
第一节 人的行为分析	49
第二节 个性理论与人的行为	51
第三节 气质、能力与性格	63
第四节 知觉与行为	75
第五节 价值观、态度与行为	88
第六节 职业生涯设计与开发	103
第三章 激励	114
第一节 激励概述	114
第二节 内容型激励理论	123
第三节 过程型激励理论	132
第四节 行为改造型激励理论	139
第五节 综合激励模式	147
第六节 如何提高激励的有效性	150
第四章 群体行为	158

第一节	群体行为的一般问题	158
第二节	影响群体行为和工作绩效的主要因素	163
第三节	群体决策	183
第四节	群体中的人际关系	191
第五节	团队管理	202
第六节	群体冲突	208
第七节	谈判	215
第五章	领导行为	223
第一节	领导的概念与领导行为的作用	223
第二节	有关人性的假设	230
第三节	领导者素质的理论	238
第四节	领导者的行为理论	246
第五节	领导权变理论	255
第六节	提高领导行为的有效性	264
第七节	信息沟通	276
第六章	组织行为	293
第一节	组织理论	293
第二节	组织设计	307
第三节	工作设计	321
第四节	组织文化	333
第五节	压力	350
第七章	组织变革与发展	361
第一节	组织行为合理化的标准	361
第二节	组织变革与对策	371
第三节	组织发展与工作生活质量	382
第四节	当代组织变革的趋势及关键问题	388
后记		400
主要参考书目		401

第一章 组织行为学概论

学习本章的目的和要求：通过本章学习，重点掌握组织的概念与类型、组织行为学的概念和学科性质；掌握学习组织行为学的重要意义；了解组织行为学的发展历史及发展动向；掌握组织行为学的研究方法；掌握环境对组织行为的影响。

第一节 组织的类型与作用

一、组织的概念

组织是人类社会生活中最常见、最普遍的现象。工厂、机关、学校、医院、各级政府部门，各个党派和政治团体……这些都是组织的例子。现代社会就是由这样许许多多的组织构成的。社会中几乎每一个人都是至少在一个组织里工作和生活。人们利用各种组织把资源集中起来，从事政治、经济、文化等方面的社会活动。对于组织的研究，已成为当代社会学、政治学、管理学、心理学、经济学、文化人类学以及组织行为学等许多学科的热点问题。

组织这个词，英语为 Organization，来源于器官（Organ），因为器官是自成系统的具有特定功能的细胞结构，所以后来又逐渐演变为专指人群而言，运用于社会管理之中。在我国汉语中，组织的原始意义是编织的意思。

人类的组织产生于人类社会的生产斗争和社会斗争中。这是因为在人类社会发展中，由于个人有所期望而又无力实现这一期望，于是就需要和他人相互依存、相互合作，联合起来，共同行动，创造群体合力。长期的实践使人们有了发展这种合作、增进相互依存关系，并

使这种关系科学化、合理化，以不断提高群体效能的要求。组织就是人们对于这种要求的认识和行动的结果。组织是社会、国家、地区、部门实行管理、维持秩序和发挥效能的重要手段。正是组织的重要性，使得许多学科的学者都对组织发生了浓厚的兴趣，进行了广泛的研究。但人们由于所站的角度不同，得出的结论也不同。

一些学者提出了静态的组织观点，他们认为组织就是指社会集团，指一套人与人和人与工作的关系的系统或模式。他们主要分析社会各种组织的断面结构，侧重对组织中职责权限的分配、部门层级的关系等问题进行研究。持这种观点的代表人物有高斯（J.M.Gaus），他认为：组织就是经过工作和责任的分配，以便于实现共同的目标而进行的人事配合。孟尼（T.D.Mooney）和雷利（A.C.Reiley）则认为：组织是为达成共同目的的人所组合的形式。一个组织群体，如果想有效地达成其目标，就必须在协调合作的原则下，各人做各人不同的事。

而另一些学者则从动态的角度来研究组织，认为组织是一个动态系统，他们发现，社会组织是一个不断处于发展运动中的社会机体，运动中的组织反映出的各种信息，远较静态组织中的信息更丰富、更有用，因此，他们主张对组织现象进行动态的观察，形成了动态的组织观点。其主要代表人物有怀特，他在《公共行政研究导论》一书中提出：“组织是人们工作关系的配合，是人类所要求的人格联合，不是无生物的堆积。”而哈罗德·J. 李维特则在《管理心理学》一书中提出：“组织并不只是一群人的集合，或人与机器的配合。组织是一群人交互作用的结果，因此，组织是动态的，不是静态的。进而言之，它是工作任务、组织结构、仪器设备以及人力等因素构成的体系，它会随着时间流逝而变迁。”

西斯克则认为：组织这个词有两个不同的意义，一个是涉及作为实体本身的组织，另一个是涉及作为一个过程的组织。

孔茨在论述这一问题时指出：“组织”一词许多人使用时很不严格，有些人说它包括所有参与者的行为，另一些人把它和社会与文化关系的总体等同起来。……对于大多数实际工作的经理们来说，“组

织”就意味着一个正式的有意形成的职务结构或职位结构。

此外,有人从发展的观点来分析组织,认为组织不仅有静态的结构、动态的运动过程与功能,而且还是一个有机的“生长体”,它是随着时代环境的演变而不断地加以适应、自动调整的社会团体。

还有人从心理学的观点来分析,认为组织不仅是责权分配系统,或是组织活动的运动过程,或是一种不断适应环境而成长的有机体,同时也是组织成员根据自己特定的地位,扮演一定的角色,并由此构成的等级体系的人际关系网络。

从以上四种不同的角度对组织的分析,我们可以得出结论:组织就是存在于特定社会环境中,由人群构成的,为了达到共同目标,通过责权分配和层次结构所构成的一个完整的有机体。这个定义包括以下含义:

1. 所有的组织都存在于特定的社会环境之中,组织的形态、功能、结构、管理活动都将受到环境的影响,有时是决定性的影响。
2. 人是组织的主体,人群中存在着复杂的人际关系、存在着分工和合作,正是这些关系使得组织能够在运行中保持较高的效率。
3. 任何组织都有一定的目标。不管这个目标是明确的,还是隐含的,目标是组织存在的前提。
4. 组织要有不同的权力层次的责任制度。这是由分工而要求的,权力和责任是达成组织目标的必要保证。
5. 组织是一个有生命力的有机体,组织会成长、会发展、会衰落、会消亡,组织管理效能、环境压力强弱,对组织的生存和发展影响重大。

二、组织的要素

为了深入研究组织系统的结构、内在联系与功能,有必要对组织的构成要素进行一下研究。我们认为,构成组织的要素可分为有形要素与无形要素两类。有形要素是构成组织的物质条件,无形要素是组织构成的精神条件。

(一) 组织的有形要素

1. 实现组织预期目标所需实施的工作。
2. 确定实施工作的人员。
3. 确定必备的物质条件。
4. 确定权责结构。

(二) 组织的无形要素

1. 共同的目标。
2. 工作的主动性与积极性。
3. 良好的沟通网络和制度。
4. 和谐的人际关系。
5. 有效配合与通力协作。

三、组织的分类

组织分类的方法五花八门，国际上较为通用的分类观点有：

(一) 帕森斯社会功能分类说

美国著名社会学家帕森斯 (T. Parsons) 认为，组织的分类应按社会作用和社会效益进行。这是一种用具有社会独特功能的标准来对组织及组织中每级系统进行分类的观点。按这种分类标准，可分为：

1. 以经济生产为导向的组织。这种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。这类组织除生产产品以外，还负责劳务工作，因此，这种组织的范围是非常广的，包括企业公司、工厂、饭店等组织机构。

2. 以政治为导向的组织。这类组织的目标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，引导人们向某种固定的目标发展，如法院、政党等组织。

4. 模型维持组织。这类组织的社会功能在于维持固定的形式，来确保社会的发展，如学校、社团、教会等。

(二) 艾桑尼人员分类说

美国社会学家艾桑尼 (A. Etzioni) 则是根据人员的顺从程度标准

对组织进行分类，共分为：

1. 强制型组织。指用高压和威胁等强制手段，控制其成员，如监狱、精神病院、战俘营等。

2. 功利型组织。指以金钱或物质的媒介作为控制手段，来控制所属成员，这类组织包括各种工商企业等。

3. 正规组织。指以荣誉鼓励的方式管理组织人员，而组织的人员对这种管理方式是认可的，属于这种类型的组织有政党、机关、学校等。

（三）布劳的实惠分类说

美国社会学家、交换学派的代表人物布劳（P.M. Blau）以组织内部人员受惠程度作为组织分类标准。他将组织分为四种类型：

1. 互利组织。指一般成员都可获得实惠的组织，这种组织是以全体成员最终能得到实惠为依据，如工会、政党团体、宗教团体等。

2. 服务组织。指为社会大众服务，使他们得到益处的组织，这种组织的目的在于使服务对象收到实惠，如医院、大学、福利机构等。

3. 企业组织。指有组织的所有权或经理、股东等上层得到实惠的组织，这种组织获利最大者是组织的上层人士，如工厂、企业、银行、各种公司等。

4. 公益组织。指为社会所有人服务的组织，如警察机关、行政机关、军事组织等。

此外，还有以组织的人数多少来划分组织类型；以组织对环境的不同适应来划分组织类型；以组织成员的关系来划分组织类型等。这些划分对我们研究组织的类型划分是有启发的。

关于组织的分类学说，最有影响的是把组织分为正式组织和非正式组织。

正式组织是为了有效地实现某一共同目标，对组织内各成员职责范围和相互关系用方针政策、规则、章程、组织图等明文规定而构成的组织体系。这种职能关系对于各成员具有强制性。正式组织以效率逻辑为重要标准，要求组织内各成员为了提高效率，必须确保形式上

的协作；同时要以尽量少的投入，获得尽量大的产出。

非正式组织是在正式组织之中，由于个人之间的相互接触、交互影响形成的自由结合体，它不具有特定的目的，而是具有偶发性或自然形成的。非正式组织是一种社会产物，是永远不会消失的。我们不能把它作为一种偶然现象去对待，要深入研究它的形成、发展、消亡的规律，使其能为社会的发展、为正式组织的目标的完成而服务。

国内学术界认为从组织的性质划分是最有意义的。这样我们就可以把组织划分为经济组织、政治组织、文化组织、群众组织、宗教组织五类。

四、组织的基本作用

抽象地研究组织，我们可以发现组织有两种基本作用，即人力汇集作用和人力放大作用。

（一）人力汇集作用

社会中单个的人对于自然来说，力量是渺小的，单个的人不仅不能发展自己的生活，有时甚至不能维持自己的生存。在自然选择面前，人们需要联合起来，互相协作，共同从事某项活动。这种联合与协作是以各种组织的形式完成的，它实际上是个人力量的一种汇集，积细流以成江河，把分散的个人汇集成为集体，进而在同大自然的搏斗中实现个人存在的价值。

人力汇集这种组织行为，需要借助于一个组织体系，要做好充分的准备，要筹划好人力的集中与分配。仓促而成的大规模社会活动是不会得到好的结果的。

（二）人力放大作用

组织起来的力量绝不等于个体力量的算术和，正如亚里士多德指出的：“整体大于各个部分的总和。”正是在这个意义上说，社会组织具有一种放大人力的作用，即对汇集起来的个体力量的放大。人力放大是人力之间分工和协作的结果，而任何人力的分工和协作都必然发生于一定的组织体系之中。

第二节 组织行为学的概念与学科性质

一、组织行为学的概念

组织行为学是综合运用与人有关的各种知识,采用系统分析的方法,研究一定组织中人的行为规律,从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力,以便更有效地实现组织目标的一门科学。

这一概念包括以下含义:

1. 组织行为学研究的对象是人的行为的规律性,但不是研究人的一般行为规律,而是集中研究在各种工作组织中的人的行为规律。所谓组织主要是指工商企业、政府机关、学校、部队、医院等。

2. 组织行为学是综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学等一切与人的行为有关的学科知识和研究成果,来研究一定组织中人的行为规律的。这些科学为组织行为学的产生和发展提供了理论依据。

3. 组织行为学不是孤立地而是系统地研究一个组织中人的行为规律的。用系统的观点考察组织,就是把组织看成是一个开放的社会—技术系统,从系统的整体出发,研究组织的运行和发展。任何一个组织从功能上又可分为目标价值子系统、组织结构子系统、心理社会子系统、技术子系统、管理子系统五个分系统;从层次上分,这个系统又是由许多群体组成的,在群体内又包含着若干个体。在一个组织中,各子系统相互联系、相互影响,构成组织的整合系统。

4. 研究组织行为学的目的,不仅是要掌握组织中人的行为规律,还要在对组织中人的行为规律认识的基础上,准确地预测人的行为发展趋势,并采取相应的措施引导人的行为,控制人的行为,变消极行为为积极行为,使积极行为保持下去,从而提高组织的工作绩效,可靠地实现组织的预期目标。

二、组织行为学的性质与特点

(一) 边缘性、综合性

组织行为学是一门多学科、多层次相互交叉和渗透的边缘性、综合性学科。

1. 多学科交叉性。组织行为学综合应用管理学、心理学、社会学、人类学、政治学、生物学、伦理学等学科的知识，在组织管理工作的实践中，来解释组织中人的行为。在上述诸学科交叉的边缘上组合成组织行为学。所谓交叉性学科就是在两种或多种原有学科的互交叉重叠中生长起来的新学科。它既有原有多种学科的特点，又有原有学科所不具备的新特点，管理学、心理学、社会学、人类学、政治学等结合而产生组织行为学。

2. 多层次性。组织行为学不但具有多学科相交叉性，而且还具有多层次性。这种多层次性主要表现为，它是一门综合研究组织中个体、群体和整个组织的行为的发展规律以及它们与社会环境的关系的知识系统。

第一层是个体。这是组织行为学研究的基础和出发点。马克思研究整个资本主义社会，是从资本主义社会最基本的细胞——商品开始研究的，通过层层分析，揭示了资本主义社会的基本规律。而组织行为学，要研究整个组织的行为规律性，也必须从组织中最基本的细胞——作为个体的人的行为开始分析。这部分主要研究影响个人行为因素是什么，一个人会把个人的哪些特征带入组织中去，有哪些因素影响个人的态度、价值观、积极性的高低以及工作的满意程度，个人的个性又如何影响其行为和工作绩效等。

第二层是群体。组织行为学在研究个体的同时，还要研究群体和群体结构、形成群体的过程、群体的发展和影响群体工作绩效的因素、如何进行群体决策等。

第三层是组织。所有的组织，不论其规模、类型和行为怎样，都是由个体与群体所组成的。所有个体的人既是群体中的一员，也是组织中的一员。各组织都具有各自的特征，如组织结构、规章制度、奖

惩和工资分配等，这些因素都会影响个体和群体以及整个组织的行为。

第四层是组织的外部环境（包括物质环境和社会环境）。任何个人、群体和组织都是处在组织外部的环境中，他们是社会环境的成员。他们的行为均要受到外部环境的影响。为了要真正掌握组织中人的行为规律，还必须研究组织与环境的相互关系。

上述四个层次不是互相排斥的，而是互相补充的，因此，只有把这四个层次结合起来，协调地加以研究，才能真正掌握组织中人的行为规律，全面提高组织的效率，提高组织的管理水平。

（二）两重性

组织行为学又是一门具有两重性的学科。它既具有与组织中人的行为生物性特征相联系的反映人的行为一般规律的属性，即自然属性，又具有反映人的社会活动规律的社会属性，即阶级性。这种两重性来自于三个方面：

一是来自多学科性。组织行为学的研究既应用普通心理学、生物学、生理学等不具有阶级性的自然科学；又应用社会学、社会心理学、政治学等具有明显阶级性的社会科学。组织行为学正是在这些自然科学和社会科学互相交叉渗透的基础上发展起来的，在性质上也就反映了这些学科的特性。

二是来自组织行为学的研究对象“人”本身的两重性。组织中的人既是生物性的人，又是社会性的人（主要还是社会性的人），既是生产力要素之一，又是生产关系的主体。从生物性特征上看，组织行为学研究的人具有自然属性；而不同社会制度下生产关系的性质不同，致使组织行为学所研究的人又具有社会性（阶级性）的一面。正如马克思所说：人是一切社会关系的总和。

三是来自管理的两重性。在某种意义上说组织行为学就是一种以人为中心的管理学。一方面，管理作为对人们共同劳动的协调和指挥，是属于管理的自然属性，反映了社会化大生产的共同规律，是人类生产实践中形成的共同文明成果。这种管理的属性，不受社会制度的制约，不管是资本主义社会，还是社会主义社会，都需要通过协调

和指挥来管理社会化大生产活动。另一方面,管理又是一种监督劳动。这种监督劳动是一种社会属性的职能,它反映了一定社会生产方式下生产关系的要求,不同的社会制度,管理的社会属性是不一样的。在阶级社会中,管理是统治阶级意志的反映,是具有明显的阶级性的。在资本主义制度下,正如列宁所揭示的那样,资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。在社会主义制度下,因为人民当家做了主人,所以管理是为人民富国强,借管理来富民强国。这种管理的两重性,也就决定了专门研究管理领域内人的行为规律的组织行为学也具有两重性。

根据上述两重性的分析,我们清楚地看到组织行为学除了不同社会制度下具有不同的阶级性这一方面外,还具有一切社会均有的共性方面,而后者也正是我们可以借鉴和吸收国外在组织行为学上的研究成果为我所用的依据。

(三) 实用性

组织行为学相对于心理学、社会学、人类学等学科来说,它是属于应用性科学。而心理学、社会学、人类学是属于理论性科学。这些学科是组织行为学的理论基础。在研究和掌握了组织中人的规律性后,还要进一步研究评价和分析人的行为的方法,掌握保持积极行为、改变消极行为的技术,目的是紧密联系组织管理者的工作实际,提高他们的工作能力,改善组织的工作绩效,因此说它是一门实用性的科学。

三、研究和应用组织行为学的意义

国内外的实践证明,特别最近几年我国的改革开放实践证明,加强组织行为学的研究和应用,对于改进管理工作和提高管理水平,对于培养和选拔各级管理人才,改进领导作风和提高领导水平,对于提高工作绩效,对于改进干群关系,调动广大职工群众的积极性、主动性和创造性,增强企事业单位的活力和提高社会生产力,都具有重要的意义。

(一) 有助于加强以人为中心的管理,充分调动人的积极性、主

动性和创造性

组织行为学认为,人是组织的主体,在现代化的管理中,最重要的管理是对人的管理。实现管理的目标,就要实行合乎人情味的管理,建立以人为中心的而不是以工作任务为中心的管理制度。科学技术越发展,就越要重视人的因素,就越要重视提高人的素质,提高脑力劳动者的比重。据统计,体力劳动和脑力劳动的耗费比重,在机械化水平低下的情况下一般为 90:10;在中等机械化水平下为 60:40;在全盘自动化的情况下为 10:90。特别是进入使用电子计算机、信息化管理时代,对脑力劳动的要求越来越高。实践证明,越是高级的脑力劳动者,就越发需要实行具有人情味的管理,充分发挥其主动性和自觉性,而不能主要靠监督。

(二) 有助于知人善任,合理地使用人才

组织中的每一个人均有他们各自的个性特征,有他们的不同的气质、能力、性格和兴趣。而组织行为学的个体行为部分,通过对个性理论及其测定方法的研究,通过对个人绩效考核方法的研究,使得组织领导能够全面地了解每个人的性格特点和能力所长,从而安排与之相适应的工作岗位和职务,真正做到扬长避短、人尽其才、才尽其用,取得最佳的用人效益。同时,也可为我国当前的劳动人事制度的改革,为制定用人和育人政策,提供科学依据。

(三) 有助于改善人际关系,增强群体的合理凝聚力和向心力

组织中的职工绝不可能孤立行事,必然在一定的工作群体中与他人协作配合,发生各种各样的关系。组织行为学对群体行为规律的研究,为改善人际关系,发挥群体的功能,提高群体绩效,提供了依据。如组织行为学主张,把组织中的正式群体和非正式群体的作用结合起来,当前的劳动优化组合的形式就是把非正式群体转化为正式群体,实行将点兵、兵择将的自由组合。这些人感情、志趣相投,价值观相一致,容易增强群体的凝聚力和向心力,满足人们的归属感和友谊的需要。在这样和谐的人际关系下,人们心情舒畅,有利于进一步提高群体绩效。

(四) 有助于提高领导水平,改善领导者和被领导者的关系

在不同的社会制度下，领导者与被领导者的关系，是具有不同的阶级性质的，因此，不能混为一谈。但是，任何组织的领导者又是生产和工作任务的协调者和指挥员，他们与职工的关系，除了有一般意义上所说的生产关系的一面，还有一般的社会关系的一面。马克思多次把生产关系和社会关系区别开来，他从来不认为生产关系就等于社会关系，当然社会关系的核心是生产关系。既然企业领导与群众的关系还具有一般社会关系的一面，因此，西方组织行为学中关于一个有效的领导人应具备的素质、领导艺术和如何根据不同情况采用不同的领导方式等原理，对于提高我们的领导者水平，是很有借鉴意义的。

（五）有助于组织变革和组织发展

组织变革和组织发展是组织行为学的重要课题。它要研究如何根据组织所处的环境、组织的战略目标、技术和人员素质的变化和发展，来进行组织的变革和发展，设计出更为合理的组织结构。这种研究对于我国的企业经济体制改革，特别是对于增强企业活力有许多启示。其中主要启示有下列两个：第一，应根据我国企业的规模、技术水平、产品或劳务性质、人员素质的不同，设计出不同的企业组织结构，改变改革前那种不顾企业的差别而一律采用同一种僵化的组织结构的做法；第二，鉴于同一个企业或单位的环境、技术、产品、劳务和人员素质，在不同时期也是不同的，有时变化很大，因此其组织结构也必须随着时间的变化而变化。

四、组织行为学面临的机会与挑战

世界环境的变化既给组织行为学的发展带来了机会，也提出了挑战。在新的形势下，管理者了解和应用组织行为学比以往任何时候都重要。组织行为学可以为管理者解决他们所面临的关键问题，这些问题是：

（一）改善质量和生产率

面对全球的激烈竞争，一个组织为了生存，不得不提高生产率，提高质量。而任何提高质量和生产率的努力要想成功，都离不开员工的参加。员工将不再只是执行变革的主要力量，而且还会越来越主动