

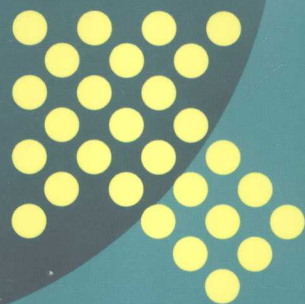
21世纪高等学校规划教材



ZUZHIXINGWEIXUE

# 组织行为学

石兴国 安文 姜磊 编著



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

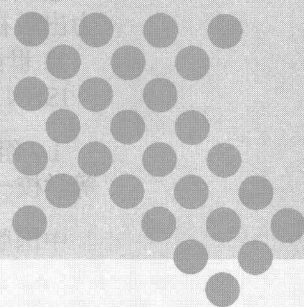
21世纪高等学校规划教材



ZUZHIXINGWEIXUE

# 组织行为学

编著 石兴国 安文 姜磊  
主审 宗蕴璋



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

## 内 容 提 要

本书为 21 世纪高等学校规划教材。本书共分四篇 14 章, 主要内容包括导论(组织行为学的研究对象、方法和发展状况), 组织行为与组织创新(组织行为基础、组织环境、组织创新), 群体行为与团队建设(群体行为基础、群体动力、群体和谐、群体沟通、团队建设、领导行为), 个体行为与激励发展(个体行为基础、行为差异、行为激励、行为发展)等。本书的主要特点是注重应用、优化结构, 在内容安排上注重高等学校教学流程和应用型教学需要, 设计了案例、实战训练等实践性内容, 反映了学科前沿研究成果和教学实践经验。本书突出了科学发展观和以人为本的管理体系, 根据我国国情, 以组织和群体为重点构建结构, 吸收了人本主义管理研究的历史和最新成果, 结合东方管理的特点和经验进行介绍, 具有新颖性和时代性。

本书可作为普通高等院校工商管理类、经济学类专业本科组织行为学课程的教材, 也可作为普通高等学校专科和高等职业院校相关专业教材, 还可供相关专业研究生作为参考教材。由于本书系统介绍了以人为本的管理理论和方法, 配备了实践性教学内容, 可以作为各级干部的学习、培训参考用书。在我国国内, 组织行为学与管理心理学内容交叉重叠, 因此, 本书也可以作为高等学校“管理心理学”课程的教材和参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 石兴国, 安文, 姜磊编著. —北京: 中国电力出版社, 2009

21 世纪高等学校规划教材

ISBN 978-7-5083-9238-7

I. 组… II. ①石…②安…③姜… 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(2009)第 131034 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

\*

2009 年 8 月第一版 2009 年 8 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 23.5 印张 569 千字

印数 0001—3000 册 定价 37.50 元

## 敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

21 世纪高等学校规划教材  
(经济管理类)

编 审 委 员 会

主 任：石兴国

委 员：朱智洺（河海大学）

温素彬（南京理工大学）

李时椿（南京财经大学）

盛宇华（南京师范大学）

施金龙（江苏科技大学）

刘建民（西南政法大学）

陶 萍（哈尔滨工业大学）

毛良虎（江苏工业学院）

宗蕴璋（常州工学院）

李宗民（中原工学院）

## 出版说明

21 世纪是一个世界经济与社会进行重大变革和创新的世纪，也是一个充满历史机遇和严峻挑战的世纪。世界进入和平与发展的时代，人类社会进入与自然界和谐相处的时代。在世界经济和社会发展取得巨大进步的同时，资源、环境、体制和管理等各种深层次问题也突显出来，最近发生的全球性金融危机和经济衰退就是明证。从 20 世纪 70 年代末开始的改革开放，深刻地改变了中国的面貌。社会主义市场经济体系的建立，使中国成为保持着有效宏观调控的市场化国家；加入世界贸易组织之后，中国经济更加主动地融入经济全球化进程中。三十年来，中国经济高速持续稳定增长，社会财富充分涌流，人民生活水平显著提高。我国在全面建设小康社会的同时，提出以科学发展观构建和谐社会，并推动构建和谐世界的战略构想。科技和管理是推动经济和社会发展的两个轮子，管理在今天承担着更加重要的职责。

21 世纪是一个世界管理科学深化发展的世纪，也是中国特色的管理科学体系形成的世纪。从 20 世纪 80 年代起，管理科学发展进入第五个阶段，这个阶段被称为“后现代管理”或“第五代管理”即最新管理阶段。最新管理理论的丛林由数十种管理理论组成，其主要特点是：系统性、权变性、艺术性、实用性、战略性和文化性，并呈现出多样化、学科化、柔性化、集成化、人本化和东方化的发展趋势。改革开放以来，我国引进了西方管理理论，与我国管理实践相结合，取得了显著的成效。但事实也告诉人们，中国文化在人性假设、与自然的关系、与他人的关系、行为模式、时间定向、空间概念等维度上具有与西方文化不同的特色，中国有以人为中心的管理传统；在处理人与自然及社会的关系上强调“中庸”、“和为贵”，认为“管理的本质是和谐”；管理手段更多地诉诸于道德，管理方式倾向于注重人的感情需要的柔性管理等，表现出中国管理人文伦理的合理内核，这是中国管理的优势和长处。应当说，中国管理与西方管理从不同的角度揭示了管理规律，各有千秋，都是人类文明的结晶，应该将西方管理理性的科学内核和中国管理人文伦理的合理内核相结合，作为基本思维形式，建立具有中国特色的管理科学体系，这是 21 世纪中国管理理论和实践工作者的历史使命。

中共中央、国务院《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出：“当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济已见端倪，国力竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位，国力的强弱越来越取决于劳动者的素质，取决于各类人才的质量和数量，这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”目前，我国高等教育正由“精英教育”模式向“大众教育”模式转变。应用型高等学校为更好地满足经济社会发展的需要，正在努力解决传统人才培养模式单一化与社会人才需求多样化的矛盾，将主要目标转向培养生产、建设、管理、服务第一线的高素质应用型人才。在教学模式中倡导素质教育、创新教育、自主教育、全人教育相结合的现代教育理念，以培养学生的基本素质和科技与管理等应用能力为主导，强调学用结合、学做结合、学创结合、产学研合作，造就多元化、复合型人才。研究型高校也在增开各种应用型课程。而培养更多高素质的经济管理类人才，已成为我国各类高等学校共同的重要任务。

教材是教学的主要依据，也是教学改革的重要环节。种种设想和试验，大都要通过教材建设来体现。许多高等学校提出了创特色、树品牌的目标。品牌学校要有品牌专业、精品课程。在大多数高等学校中，经济管理类本科专业通常是重点专业。课程建设是专业建设的重点，而能否采用既便于教学，又有创新和特色的精品教材，则是课程建设的关键。正是为了适应教学改革的需要，中国电力出版社从 2003 年起组织全国几十所高等学校，组织编著并出版了一批“21 世纪高等学校规划教材”，其中，许多教材被评为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”。在此基础上，追随学科发展和知识更新的步伐，从 2009 年起将组织编著和出版新一轮“21 世纪高等学校规划教材”，经济管理类教材便是其中之一。

新一轮“21 世纪高等学校规划教材（经济管理类）”编著出版的宗旨是：体现现代教育理念，依据对教学内容和教学方法的精心策划，建设一批符合新型人才培养目标和培养模式的，以应用型教育为特色，中西结合，有创新性，能反映管理科学最新发展成果和教学改革实践经验的新一轮的经济管理类精品教材。规划教材的具体特点如下：

（1）明确目标。围绕人才培养目标，体现现代教育观念——素质教育、创新教育、自主教育、全人教育，注重人才培养计划的整体性，在明确本专业培养目标、本课程与其他主干专业课程的衔接、交叉、分工关系的基础上，确定本课程的性质、任务和教学目标，确定课程的内容和整体结构。

（2）立足基础。以本课程本科教学大纲为指导，有明确的基础理论、知识和技能的目标系统。对主要概念、结论和方法的表述清晰、准确、通俗、规范，并阐明它们之间的内在联系，力求使学生既知其然，也知其所以然。

（3）突出应用。本着强化素质和能力培养的精神，与应用型教学方式相匹配，注重养成学生的科学思维和创新精神，并把重点放在概念、结论和方法的实际应用和技能训练上。紧密结合当前经济管理实践中遇到的热点问题，重在提高分析问题和解决问题的能力，并掌握自主学习和知识更新的能力。

（4）注重实践。根据加强实践性教学环节的要求，对理论讲解部分和实践教学部分的内容比例、学时分配和教学资源等全面考虑、合理安排。教材结合实例介绍理论，着重讲解当前人才培养所需的内容和关键点，尽量采用模块化组织，以案例或问题引出和阐述概念与知识，文、图、表有机结合，便于学生理解与记忆。计算部分，尽量应用计算机技术。教材编著注意准确性和统一性。做到取材翔实，概念定义确切，推理逻辑严密，数据可靠准确；全书名词、术语前后统一，数字、符号、图、表、公式书写统一，文字与图、表、公式配合统一，从而提高理论讲解的有效性。同时教材还包含大量例题、实战训练和操作、案例分析等实践教学内容，兼顾作业、复习、考核和自学等教学环节的需要。

（5）结构优化。强化基础核心，突出重点难点，并保持一定的弹性。考虑到各课程在高等学校中学时安排不同以及拓宽知识面的需要，既着重介绍必须掌握的基本内容，又以知识链接、知识博览、人物介绍等形式介绍与本学科前沿发展相关的拓展性内容。

（6）内容创新。在研究和借鉴国内外最新同类优秀教材的基础上，博采众长，吸纳本学科发展前沿新成果，结合作者教学科研和实践经验，在融会贯通的基础上，对教材知识体系进行创新，形成特色。力图在经济管理中实践以人为本、全面协调、可持续发展的科学发展观，在经济活动中体现以和谐为目标，在形成具有中国特色的管理模式上进行探索。

（7）集体创作。教材作者大都是多年在教学科研第一线工作的主讲教师，有的教师还具

有教学和其他专业职称“双师”资格。采用集体创作方式，实行了老、中、青结合，来自不同的高等学校的作者各展所长，融合多方面的教学改革成果，扩大教材的实践考验面。

（8）适用面广。如上所述，教材着力体现科学性、实用性和可操作性的统一，基础性和拓展性的统一。教材还附有电子教案等支持性资源，为选择、购买和使用者优先提供便捷周到的服务。教材主要适用于经济管理类相应专业本科教学，同时也可供相应专业研究生教学或高职高专教学参考，并可作为成人教育、继续教育、干部培训教材和管理干部业务用书。

编著新一轮“21世纪高等学校规划教材”是一项任重而道远的教材建设工程。我们欢迎工作在教学科研工作第一线的教师们参与这项工程，完善高质量的经济管理类教材体系，并希望全国高等学校的师生们在教学实践中积极提出意见和建议，以便对已出版的教材不断进行修订，为社会贡献更多、更新、更好的精品教材。

**21世纪高等学校规划教材（经济管理类）编审委员会**

2009年7月



# 前言

随着新经济时代的到来和经济全球化的发展,人们普遍接受了这样一个观念:管理的本质是对人的管理。百年管理回归以人为本,这反映了现代管理理论的最新发展趋势。科学发展观,以人为本是其前提和基础。这一切都要求我们研究以人为本的管理科学,以构建和谐社会,促进我国社会主义现代化建设事业的可持续发展。

组织行为学是系统研究一定组织中的人的心理与行为的规律,解释、预测、引导和控制组织中人的行为的学科。因此,组织行为学本质上是一门以人为本的管理学科,是当今管理科学体系中一门最系统、最全面地研究对人的管理的学科。我们编著本书的目的,一方面是为高等学校提供一种应用型教材,另一方面也是为贯彻科学发展观做出一点自己的贡献。

本书主要内容有:导论(组织行为学的研究对象、方法和发展状况)、组织行为与组织创新(组织行为基础、组织环境、组织创新)、群体行为与团队建设(群体行为基础、群体动力、群体和谐、群体沟通、团队建设、领导行为)、个体行为与激励发展(个体行为基础、行为差异、行为激励、行为发展)等。

本书坚持先进性、实用性,反映学科前沿研究成果和教学实践经验,注重应用,优化结构,突出重点难点,强化基础核心,在吸取同类教材长处的同时,对教材知识体系和内容安排进行创新,形成特色,富有新意。其特点具体表现在以下几个方面。

## 一、突出以人为本

“坚持以人为本,树立全面、协调、可持续的发展观,促进经济社会和人的全面发展。”这是新一代中央领导集体提出的治国方略。本教材在保持组织行为学的学科逻辑体系的基础上,突出了科学发展观和以人为本的管理体系,整合作为管理科学史上两大派别之一——人本主义管理的研究成果,特别是当代在人本管理、和谐管理、团队建设、企业文化、知识管理、比较管理、新组织模式、领导力理论、可持续管理等方面的最新成果,使本书不仅能成为内容最新颖的组织行为学教材,而且成为全面阐述以人为本的管理理论和方法的教材。

## 二、结构体系创新

目前国内流行的组织行为学教材内容大都是从西方引进的,在结构体系上采用“个体—群体—组织”三段式划分,介绍个体行为的篇幅往往超过群体行为和组织行为,这同西方以个人为中心的价值取向一致。而东方的价值取向是以集体为中心,社会主义思想的本质也是集体主义。因此,本书根据我国国情,以组织和群体为重点构建结构,力图体现人与自然、人与社会、人与人之间关系的,从总体上和谐发展的以人为本的基本原则。本书不仅吸收西方人本主义管理研究的历史和最新成果,而且结合东方管理的特点和经验进行介绍,具有新颖性和时代性,在建立具有中国特色的组织行为学体系方面进行了初步探索。

## 三、内容博采众长

我们广泛研究了1990年以后,尤其是2000年以来国内外《组织行为学》、《管理心理学》等10多种优秀教材,结合编者近年来对最新管理理论的形成和发展、新的人性假说、和谐社会理论等新的研究成果,以及多年来从事本课程教学的实践经验,进行对比,取其长处,有



所创新，在融会贯通的基础上，对主要概念的表述尽量清晰、准确、通俗、规范，并阐明它们之间的内在联系，力求使学生既知其然，亦知其所以然，为今后的进一步学习打下良好基础。同时，本书还吸收了组织行为学和管理心理学领域国内外相关理论和实践的新内容以及研究的新成果，力求追踪组织行为学的学科前沿。

#### 四、便于组织教学

本书注重应用，充分考虑目前高等学校教学实际流程需要，高等学校课程教学一般需要编制教学大纲、用于作业和考试的练习题库，本教材在每章前都有“学习重点和要点”，说明本章主要内容，按教学大纲通常的做法，用不同的表述指明了各种层次的划分，可以作为编制教学大纲的参考。正文中为避免理论文字的抽象和晦涩，强化学生的理解和记忆，尽量减少文字表述而辅以大量图表，用以表达某些重要的观点、不同变量之间的相互关系以及难以理解的概念，使这些概念更加生动易懂。在每章后都有“小结”，为达到高等学校教学加强实践性教学的需要，设计了案例、实战训练等实践性教学内容。总之，本教材兼顾了讲课、实践、作业、复习、考核和课外自学等全部教学环节的需要。最后，本教材还提供了“教学建议”，供高等学校制订课程教学计划时参考。

#### 五、分量具有弹性

本书考虑到既要满足不同学时的课程安排的需要，能为学生课外学习提供阅读材料，又能为社会上干部系统学习以人为本的管理知识提供尽可能完整的资料，力求在充分体现应用性原则的前提下做到体系完整，内容丰富。教材有基本内容和拓展性内容之分。基本内容是需要重点掌握的。拓展性内容如“知识链接”等，旨在使学生和读者能扩大知识视野，了解学科前沿，不断学习和深入探索学科新的领域和新的内容。

本书适用面广，主要作为普通高等学校管理类、经济类、师范类有关专业本科“组织行为学”课程的教材，也可作为普通高等学校有关专业专科和高等职业院校有关专业“组织行为学”课程的教材，还可供相关专业研究生作为参考教材。由于本书系统介绍了以人为本的管理理论和方法，配备了实践性教学内容，可以作为各级干部的学习、培训参考用书。在我国国内，组织行为学与管理心理学内容交叉重叠，因此，本书也可以作为高等学校“管理心理学”课程的教材和参考用书。

本教材共有四篇十四章。第一、三篇由常州工学院石兴国副教授编写，第二篇由河海大学安文副教授编写，第四篇由常州工学院姜磊讲师编写，在配备实践性教学内容方面，姜磊老师提出许多创意并做了很大努力。三位作者交叉修改后，最终由石兴国、安文共同协商统编。本教材由常州工学院经济管理学院副院长宗蕴璋教授主审。

本教材在编著过程中参阅了大量教材和资料，在此向有关作者一并表示感谢。

组织行为学尚属发展中的学科，还有很多有待开发的领域，其理论和方法体系在不断完善之中。此外，由于编者学识及掌握资料所限，加上时间仓促，本书内容疏漏与不足之处在所难免，恳请读者提出宝贵意见。

编 者

2009年6月

## 目 录

出版说明  
前 言

## 第一篇 导 论

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 组织行为学概述 .....       | 1  |
| 导入案例 1 海尔的 OEC 管理 ..... | 1  |
| 第一节 组织行为学的研究对象 .....    | 2  |
| 第二节 组织行为学的研究方法 .....    | 10 |
| 第三节 组织行为学的发展状况 .....    | 13 |
| 小结 .....                | 19 |
| 习题 .....                | 20 |

## 第二篇 组织行为与组织创新

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第二章 组织行为基础 .....          | 21 |
| 导入案例 2 时代华纳公司的组织结构 .....  | 21 |
| 第一节 组织和组织结构 .....         | 21 |
| 实战训练 1 你喜欢哪种类型的组织 .....   | 26 |
| 第二节 组织结构设计 .....          | 30 |
| 第三节 组织运行 .....            | 41 |
| 案例分析 1 奥帝康公司的组织结构变革 ..... | 45 |
| 小结 .....                  | 46 |
| 习题 .....                  | 47 |
| 第三章 组织环境 .....            | 49 |
| 第一节 组织环境的概念 .....         | 49 |
| 第二节 组织环境分析 .....          | 63 |
| 案例分析 2 我国手机行业的竞争环境 .....  | 71 |
| 第三节 组织环境战略管理 .....        | 72 |
| 小结 .....                  | 80 |
| 习题 .....                  | 81 |
| 第四章 组织创新 .....            | 82 |
| 导入案例 3 美国电话电报公司的创新 .....  | 82 |
| 第一节 组织创新的概念 .....         | 83 |
| 第二节 组织创新的模式和技术 .....      | 89 |
| 第三节 组织文化及其创新 .....        | 96 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 实战训练 2 哪种组织文化最适合你 ..... | 112 |
| 小结 .....                | 113 |
| 习题 .....                | 114 |

### 第三篇 群体行为与团队建设

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第五章 群体行为基础 .....          | 116 |
| 导入案例 4 关系密切的一小伙 .....     | 116 |
| 第一节 群体的概念 .....           | 116 |
| 第二节 群体行为和群体绩效 .....       | 123 |
| 实战训练 3 群体绩效最优游戏 .....     | 127 |
| 第三节 群体结构和群体环境 .....       | 127 |
| 案例分析 3 “友谊竞争”的第一贷款办 ..... | 133 |
| 小结 .....                  | 134 |
| 习题 .....                  | 135 |
| 第六章 群体动力 .....            | 136 |
| 第一节 群体动力的内容 .....         | 136 |
| 案例分析 4 惠普公司的凝聚力 .....     | 143 |
| 第二节 群体动力的构建 .....         | 145 |
| 小结 .....                  | 150 |
| 习题 .....                  | 151 |
| 第七章 群体和谐 .....            | 152 |
| 导入案例 5 明娟不再和阿苏说话了 .....   | 152 |
| 第一节 和谐社会与群体和谐 .....       | 153 |
| 第二节 人际关系协调 .....          | 156 |
| 第三节 群体间关系协调 .....         | 167 |
| 第四节 群体决策 .....            | 171 |
| 实战训练 4 头脑风暴法解难题 .....     | 176 |
| 案例分析 5 陈玉祥遇到的群体决策问题 ..... | 179 |
| 小结 .....                  | 179 |
| 习题 .....                  | 180 |
| 第八章 群体沟通 .....            | 182 |
| 导入案例 6 AC 航班坠落事件 .....    | 182 |
| 第一节 沟通的概念 .....           | 182 |
| 第二节 人际沟通 .....            | 185 |
| 第三节 群体间沟通 .....           | 189 |
| 案例分析 6 摩托罗拉公司的沟通方式 .....  | 194 |
| 第四节 群体冲突和谈判 .....         | 195 |
| 小结 .....                  | 202 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 习题 .....                   | 203 |
| <b>第九章 团队建设</b> .....      | 204 |
| 导入案例 7 “金牛”的部门间合作 .....    | 204 |
| 第一节 团队的概念 .....            | 205 |
| 实战训练 5 团队建塔游戏 .....        | 209 |
| 第二节 建设高效团队 .....           | 209 |
| 案例分析 7 澳大利亚航空公司的团队建设 ..... | 215 |
| 第三节 团队管理 .....             | 216 |
| 小结 .....                   | 221 |
| 习题 .....                   | 222 |
| <b>第十章 领导行为</b> .....      | 223 |
| 导入案例 8 张颖的困惑 .....         | 223 |
| 第一节 领导的概念 .....            | 223 |
| 第二节 领导品质理论 .....           | 227 |
| 第三节 领导行为模式理论 .....         | 233 |
| 第四节 领导权变模型理论 .....         | 238 |
| 第五节 领导行为实施 .....           | 244 |
| 小结 .....                   | 249 |
| 习题 .....                   | 250 |

## 第四篇 个体行为与激励发展

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第十一章 个体行为基础</b> ..... | 252 |
| 导入案例 9 亨利·福特的顶峰与低谷 ..... | 252 |
| 第一节 个体心理活动 .....         | 254 |
| 实战训练 6 认知社会知觉偏差训练 .....  | 263 |
| 第二节 行为与学习 .....          | 269 |
| 小结 .....                 | 273 |
| 习题 .....                 | 274 |
| <b>第十二章 行为差异</b> .....   | 275 |
| 导入案例 10 他为什么不走了? .....   | 275 |
| 第一节 个性概述 .....           | 276 |
| 第二节 个体心理特征与工作匹配 .....    | 279 |
| 实战训练 7 测试一下你的气质 .....    | 281 |
| 第三节 个体心理倾向与工作匹配 .....    | 288 |
| 案例分析 8 谁更合适当总经理? .....   | 295 |
| 第四节 归因理论与归因方法 .....      | 296 |
| 实战训练 8 如何正确归因 .....      | 298 |
| 小结 .....                 | 300 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 习题 .....                       | 301        |
| <b>第十三章 行为激励</b> .....         | <b>302</b> |
| 导入案例 11 赵副厂长该怎么办? .....        | 302        |
| 第一节 激励概述 .....                 | 302        |
| 第二节 内容型激励理论和激励方法 .....         | 306        |
| 第三节 过程型激励理论和激励方法 .....         | 315        |
| 实战训练 9 期望理论实验 .....            | 316        |
| 第四节 综合型激励理论和激励方法 .....         | 322        |
| 案例分析 9 罗伟的困惑 .....             | 324        |
| 实战训练 10 怎样激励, 才能提高她的销售额? ..... | 325        |
| 小结 .....                       | 325        |
| 习题 .....                       | 326        |
| <b>第十四章 行为发展</b> .....         | <b>327</b> |
| 导入案例 12 我究竟适合干什么? .....        | 327        |
| 第一节 职业生涯设计 .....               | 328        |
| 实战训练 11 个人职业性向的确定 .....        | 332        |
| 第二节 职业生涯管理 .....               | 343        |
| 案例分析 10 马涛的职业生涯规划 .....        | 344        |
| 第三节 行为引导 .....                 | 345        |
| 小结 .....                       | 356        |
| 习题 .....                       | 356        |
| <b>参考文献</b> .....              | <b>358</b> |
| <b>教学建议</b> .....              | <b>359</b> |

# 第一篇 导 论

## 第一章 组织行为学概述

### 学习重点和要点

- (1) 理解组织行为学的定义和研究对象。知道组织行为学的本质和以人为本管理的内涵。
- (2) 了解组织行为学的学科性质和理论体系。
- (3) 掌握组织行为学的研究过程和研究方法。了解组织行为学的实际应用步骤。
- (4) 知道组织行为学的形成和发展过程,了解组织行为学和邻近学科——管理学和管理心理学的关系。

### 导入案例 1

#### 海尔的 OEC 管理

1985 年,海尔还仅仅是一家破败不堪的小厂,其年销售额只有 348 万元,而亏损却达到 147 万元。然而,16 年以后,海尔创出了一个品牌——一个企业的品牌、一个产业的品牌、一个走出国门进入发达国家的品牌。它在全球建立了 7 个工业园、46 个工厂、15 个设计中心,产品销往世界 160 多个国家和地区,2000 年营业额突破 400 亿元,已成为一个世界瞩目的企业集团。与 16 年前相比,其销售额增长了 10 000 多倍,员工增加了 40 多倍,原来只能生产一个型号的电冰箱,现在已能生产 58 个系列 9200 多种家电产品,包括:冰箱、空调、洗衣机、微波炉、电视机、电脑、手机,实现了家电产品的“全家福”。

在海尔,张瑞敏创立了一个著名的管理理论——斜坡球体理论。他认为,企业在市场上所处的位置如同斜坡上的小球,这个小球受到来自内部职工惰性和外部市场竞争而形成的压力,如果没有制动力,小球就会下滑,而这个制动力就是 OEC 管理。所谓 OEC 管理,即是全方位对每人每天每事进行控制和管理。它由三个部分构成,分别是目标系统、日清系统和有效激励机制。其核心内容可概括为五句话:“总账不漏项,事事有人管,人人都管事,管事凭效果,管人凭考核”。如果浓缩为一句话就是:“日事日毕,日清日高”。

OEC 管理的精髓就在于把企业的大目标分解成若干个小目标,把每一个小目标的责任落实到每一位员工的身上,每人每天切切实实做好每件事,完完全全达到“人人都管事,事事有人管”。如海尔电冰箱公司有一个材料库,这幢 5 层楼的库房窗户共有 2945 块玻璃,每一块玻璃上都贴有一张纸条,条上有两个编码,其中一个表示谁负责擦净这个窗户,另一个是谁负责检查这个窗户。通过这种责任到人的方式,使大事小事件件都落到实处,真正体现了一种“精细化和零缺陷”的管理效果。

实施 OEC 管理是以目标管理体系和激励机制为框架,以人、事、物的最优化配置为原则,它把传统的对结果的管理转化为瞬间控制,变被动为主动,变消极为积极。具体有以下几个方法。

(1) 3E 卡。在海尔,每位员工都有一张 3E 卡,在这张卡上包含员工一天工作所有的内容,如产量、质量、工艺、纪律、安全、卫生等,将一天活动都记录在这张卡上。每位员工每天都要记,每日一总结,凭 3E 卡领取工资。

(2) 6S 自检站。所谓 6S 是指:整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全。每个车间都设立一个 6S 自检站,以提醒员工每天上岗前或下岗后进行自身检查,以排除不良隐患。

(3) 3 个三级。首先,把每个班组的工位分为三级:合格工位、培训工位、不合格工位,分别用不同颜色的色图表代表,每天通过动态显示达到及时激励的目的。其次,员工也分为三级,有试用员工、合格员工、优秀员工之分。优秀员工可以直接参与企业管理,以此鼓励员工关心企业目标。最后,班组也分为三级:达到规定要求的称为合格班组;质量完全信得过的叫免检班组;最高一级为自主管理班组,即所有的管理目标都通过自己内部协调和管理来完成,实现了从“要我干”到“我要干”的主观能动性跨越。

(4) 80/20 原则。即占企业人数 20%的干部负有 80%的责任,工人工作中出了错,干部要受连带处罚。一个部门出现了问题,首先是部门领导的责任。这种金字塔的管理结构和倒金字塔的责任结构保持了一种动态的平衡。被誉为“海尔管理之剑”的 OEC 管理,强力推动着海尔的企业管理、生产设备和技术齐头并进,与世界先进水平保持同步发展。每个员工以争雄国际市场和追求企业长期利益为最大目标,使企业内部形成了一种充满活力、不断求新求高的激励机制,生产出品质一流的产品来。

**课前讨论:** 海尔 OEC 管理体现了以人为本的管理理念,其中涉及组织环境、组织文化、组织结构、目标管理、参与管理、领导模式、行为激励等一系列概念和方法。那么,其科学依据是什么?它是否能够在一种管理学科的系统理论指导下进一步完善和提高?这个管理学科就是我们将要学习的“组织行为学”。

## 第一节 组织行为学的研究对象

### 一、组织行为学的定义

组织行为学(Organizational Behavior, OB)是系统研究一定组织中的人的心理与行为的规律,解释、预测、引导和控制组织中人的行为的学科。

### 二、组织行为学的研究对象和内容

#### 1. 组织行为学的研究对象是人的心理与行为规律

行为是指人们在内外因素刺激下产生的,由一系列反应动作和活动构成的外在反应系统。心理则是用来支配和调节行为的精神活动。组织行为学是把人的心理和行为作为一个统一体来研究的,目的是要揭示人的心理与行为规律提高组织有效性。

#### 2. 组织行为学的研究内容是一定组织中的人

组织是指具有特定使命的个体或群体为实现共同目标而组成的有机整体。“一定组织”是指企业、机关、学校、医院、军队等所有的各类性质的社会组织,包括整个组织和构成组织的群体和个体。所以,组织行为学的研究内容主要是这些组织的组织行为以及群体行为和个



体行为。而本书研究的组织主要是指企业。

### 三、以人为本管理的内涵和关键

#### 1. 以人为本管理的内涵

以人为本管理, 又称人本管理, 是指把人的因素当作管理中的首要因素和本质因素, 围绕调动人的积极性、主动性和创造性进行组织运作的一切管理活动, 以促进组织和个人全面发展为根本目标的管理理念与管理模式。

以人为本管理, 我国学者认为主要包括六个方面的含义: ①依靠人——全新的管理理念; ②开发人的潜能——最主要的管理任务; ③尊重每一个人——最高的经营宗旨; ④塑造高素质的员工队伍——组织的成功基础; ⑤人的全面发展——管理的终极目标; ⑥凝聚人的合力——组织有效运营的重要保证。著名管理学家陈怡安把人本管理提炼为三句话: “点亮人性的光辉; 回归生命的价值; 共创繁荣和幸福。”

以人为本管理理论被公认为是最新管理理论之一, 它是在系统论的基础上建立起来的, 其发展大体上经历了两个阶段, 即由两因素论到三因素论。两因素论认为, 一个生产部门是由人的因素(全体员工)和物的因素(机器、设备、原料、建筑等)共同组织的系统。这个理论的创始人卡斯特和卢森威教授认为, 在上述的系统中, 人的因素是主动因素、物的因素是被动因素, 管理理论应当从重视物转变到重视人。三因素论认为, 一个好的生产组织必须对人、物、环境三个因素进行综合的系统管理, 而且这种管理中要大量采用系统论、数学模型和计算技术等。在这样的背景下, 美国人事管理学家迈茵纳夫妇, 提出了人事管理中的“内生变量”(人的能力素质、性格特征、需求、志向等)、“外生变量”(外界的环境条件、报酬、待遇、机遇等), 将人事管理中的这两大类因素作系统考虑, 建立了以寻求最高效率为目标的“人事管理系统论”。

#### 2. 实现以人为本管理的关键

如何实行以人为本管理, 其关键是什么? 综合我国学者的各种论述, 主要有以下三个方面。

(1) 确立以人为本的价值观, 注重组织文化和感情管理。以人为本的价值观是人本管理的基本要素, 因此, 组织文化是人本管理的精神支柱, 而感情管理则是人本管理的具体体现和进一步延伸与拓展。感情管理立足于“依靠人—关心人—培养人—提高人—收到管理效果”的逻辑程序, 体现了管理创新的思维模式。感情管理不仅强调人的心理因素, 而且把思想教育放在首要位置, 视野更加开阔; 感情管理不只是把人看成是管理的对象, 更重要的是把人作为伙伴和朋友, 强调采用体贴、关怀的方式构筑企业和谐气氛; 感情管理不仅关心员工的工作环境与条件, 而且把管理触角深入到员工的生活领域, 把改善员工的生活质量作为主要目标; 感情管理不仅注意减轻员工在企业的压力, 而且努力帮助员工解决企业之外的压力; 感情管理不仅重视软件开发(如激励、诱导等), 而且重视与对人的管理有关的硬件开发。

(2) 构建以人为本的组织环境和管理模式。组织环境和管理模式对以人为本的管理具有重要影响, 应当与构建具有鲜明特色的企业文化相结合, 创造个性化、团队化、和谐化的工作环境和管理环境, 塑造和提倡企业家精神。在管理模式中, 参与式管理是为本管理的主要模式。根据员工参与程度的不同, 可以将以人为本管理过程分为四个阶段: 控制型参与管理、授权型参与管理、自主型参与管理、团队型参与管理。

(3) 建立以人为本的管理机制和管理体系。有效地进行以人为本管理, 必须建立一整套

完善的管理机制和管理体系,激励员工奋发向上、励精图治的精神,使每个员工不是处于被管理的被动状态,而是处于自动运转的主动状态。这种管理机制包括相互联系的动力机制、压力机制、约束机制、保证机制、选择机制、环境影响机制等。这种管理体系是一项多目标、多因素、多功能的复杂的系统工程。以人为本管理工程作为总的系统,包括行为规范工程、领导者自律工程、利益驱动工程、精神风貌工程、员工培育工程、企业形象工程、企业凝聚力工程、企业创造力工程等分系统。每一分系统有不同的功能和目标;要在各分系统有效运行的基础上,使之互相协调,互相配合,形成总系统的更大的整体功能,以达到以人为本管理的预期目标。

这一切,正是组织行为学要研究的主要内容。因此,组织行为学本质上是一门以人为本管理的学科。它是当今管理科学体系中一门最系统、最全面地研究对人的管理的学科。

## 知识链接 1

### 以人为本管理的客观必然性

以人为本管理是客观的要求,历史的必然,可以从理论、现实和传统三个方面来理解。

#### 1. 管理科学发展回归以人为本

从管理理论上讲,以人为本管理是管理科学发展与对人性的认识深化的产物。

一般认为,管理的观念和实践已经存在了数千年,管理理论只是在 20 世纪初才开始成为一门学科。管理科学的发展历史,大致可以划分为五个阶段,如图 1-1 所示。

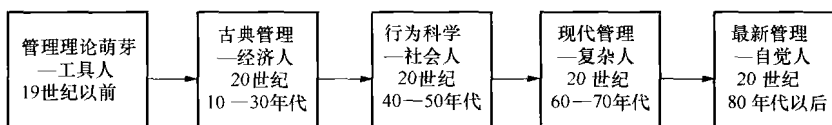


图 1-1 管理科学的发展和对人性的认识

在现代管理理论阶段,美国哈罗德·孔茨 1961 年发表的《管理理论的丛林》一文指出,到了 20 世纪 60 年代初期管理方面的学术论著如雨后春笋般地出现,成了各种管理理论和管理学派相互盘根错节的一片丛林。当时划分的六个主要学派是管理过程学派、经理学派、人类行为学派、社会系统学派、决策理论学派、数学学派。1980 年,孔茨又发表《再论管理理论的丛林》一文指出,经过一段时间以后,管理理论丛林不但存在,而且更加茂密,管理学派至少增加到十一个:管理过程学派、管理科学学派、人际关系学派、群体行为学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、系统管理学派、决策理论学派、权变理论学派、经验主义学派、经理角色学派。

20 世纪 80 年代至今,是现代管理理论最新发展阶段,也被称为“后现代管理”理论阶段。它开始于对现代管理理论的反思。80 年代初,西方管理学界曾经出现一股强大的并影响至今的“非理性主义”思潮,而另一些人则从反思走向后现代化,使管理理论重新走向空前活跃、百花齐放的时期,显现出最新管理理论丛林茁壮成长、不断分蘖、繁花似锦的景象。作者曾对此进行系统研究,并写成专著《最新管理理论的形成和发展》。书中认为:最新管理理论丛林大抵包括二十六种管理理论,即比较管理、企业文化、质量管理、企业流程再造、