

项目导向
任务驱动
培养技能
面向就业

普通高等教育“十二五”规划教材

组织行为学

ZU ZHI XING WEI XUE

主 编 姜 良 谢玉明

- 基于工作过程构建课程体系
- 体验任务驱动式全新教学模式
- 体现以就业为导向的应用型人才培养模式要求



西北工业大学出版社

NORTHWESTERN POLYTECHNICAL UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材

组织行为学

主 编 姜 良 谢玉明



西北工业大学出版社

NORTHWESTERN POLYTECHNICAL UNIVERSITY PRESS

【内容简介】 本书以培养高技能型人才为目标,内容充实、逻辑性强,注重组织行为学的创新性和操作性。本书共分为5个模块11个项目,包括导论模块、个体行为模块、群体行为模块、领导行为模块和组织行为模块。其中,导论模块包括组织行为学概述;个体行为模块包括个体行为理论,价值观、态度和工作满意度,个体的需要、动机和激励;群体行为模块包括群体与群体行为,团队建设与沟通;领导行为模块包括领导及领导理论,领导方法与领导艺术;组织行为模块包括组织结构与设计,组织文化,组织变革与发展。

本书内容新颖,案例丰富,课堂游戏有趣,注重提高学生的兴趣,注重理论联系实际,可作为高职高专及应用型本科学生学习组织行为学的理想教材,也可作为相关领域的管理人员和研究人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/姜良,谢玉明主编. —西安:西北工业大学出版社,2011.9

ISBN 978-7-5612-3190-6

I. ①组… II. ①姜…②谢… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第190127号

出版发行:西北工业大学出版社

通信地址:西安市友谊西路127号

邮政编码:710072

电 话:(029)88493844 88491757

网 址:www.nwpup.com

印 刷 者:河南永成彩色印刷有限公司

开 本:787 mm × 1 092 mm 1/16

印 张:19

字 数:418千字

版 次:2011年11月第1版

2011年11月第1次印刷

定 价:34.90元

前 言

组织行为学是一门实践性很强的综合学科,它是管理学科三大专业基础课程之一。本书结合高职高专教育的特色,充分体现“为应用而学,在应用中学会”的教学理念,在教学方法上突出“教学互动,学生参与”的方法,以培养德智体美全面发展、具有创新精神和实践能力的应用型复合型人才为目的,通过理论讲授、实践指导等多种教学模式,旨在让学生学会用组织行为学理论分析和解决企业的实际问题,充分发挥组织成员的主动性,调动他们的积极性,激发他们的创造性。本书推行人本管理方式,使个人目标与组织目标有机地统一起来,从而实现组织目标和个人的自我完善,同时培养学生爱岗敬业的精神,为毕业后成功走上社会,参加企业经营管理实践打下基础。

教学过程中将以对行为的分析、比较为理论的切入点,以学生的可接受程度及其对今后工作的适用性程度为中心,以一定比例的案例和练习为辅助教学手段,以简洁明了、通俗易懂为教学风格,采用一目了然、突出核心和关键的图表,力求获得较好的教学效果。

为使學生能够全面系统地掌握组织行为学的基本理论和技能,本书在编写中,力求突出以下特点:

1. 实践性强

本书强调理论与实践的结合,每个项目后都有案例讨论,以培养学生的分析能力,使学生能够更好地把理论知识应用于实践。知识点由案例引出,加入最新的信息资料和相关案例,更多地反映组织行为学的发展动态,以提高学生的学习兴趣 and 效果,增强本书的可读性和实用性。

2. 体系新

在体系上,根据“项目导向、任务驱动”的能力本位的教学改革,我们采用了项目式的编写方法。因此,学生在学习本书时要按照“了解、熟悉、掌握”三个层次要求进行。了解,即要求学生知道有关知识和技能;熟悉,即要求学生理解有关知识和技能;掌握,即要求学生非常清楚地理解有关知

识和技能,并灵活运用。

3. 内容新

本书在每个项目安排上先点明学习目标与主要内容,通过最新、最典型的案例引出目标项目内容。为方便读者自学和实践练习,结合相关内容插入了“小资料”“小案例”“思维引导”“知识链接”等花絮。

本书由姜良、谢玉明任主编,郑志刚、李宁、郝庆禄任副主编。具体编写分工如下:姜良编写模块一;谢玉明编写模块二的项目二、项目三;刘光辉编写模块三;郑志刚编写模块四;李宁编写模块五的项目九、项目十;郝庆禄编写模块二的项目四,模块五的项目十一。

本书既可作为高职高专及应用型本科学生学习组织行为学的理想教材,也可作为相关领域的管理人员和研究人员的参 照考书。

在本书编写过程中,参考、借鉴了许多专家学者的专著和教材,在此表示衷心的感谢。

由于经验有限,书中难免存在不妥、疏漏甚至错误之处,敬请同行的专家、学者和广大读者批评与指正。

编 者

2011 年 6 月

目 录

模块一 导论

项目一 组织行为学概述	2
任务1 了解组织与组织行为	3
任务2 掌握组织行为学的研究方法	9
任务3 熟悉组织行为学的产生与发展	17

模块二 个体行为

项目二 个体行为理论	28
任务1 熟悉人性理论、个性与观察	29
任务2 熟悉知觉与归因	38
项目三 价值观、态度和工作满意度	55
任务1 掌握价值观	56
任务2 掌握态度	63
任务3 熟悉工作满意度	75
项目四 个体的需要、动机和激励	88
任务1 熟悉需要和动机理论	89
任务2 掌握激励理论	102

模块三 群体行为

项目五 群体与群体行为	126
任务1 掌握群体行为的基础	127
任务2 熟悉人际关系	141
项目六 团队建设与沟通	155
任务1 掌握团队的特征、构成要素及类型	156
任务2 掌握高效团队的建设	164
任务3 熟悉沟通	174

模块四 领导行为

项目七 领导及领导理论	185
任务1 了解领导及领导者	186
任务2 掌握领导理论	197
项目八 领导方法与领导艺术	212
任务1 掌握领导方法	213
任务2 掌握领导艺术	220

模块五 组织行为

项目九 组织结构与设计	232
任务1 掌握组织结构的基本类型	233
任务2 掌握组织设计	242
项目十 组织文化	254
任务1 熟悉组织文化建设	255
任务2 熟悉跨文化管理	264
项目十一 组织变革与发展	274
任务1 掌握组织变革	275
任务2 了解组织发展	285
参考文献	297

模块一

导论

项目一

组织行为学概述

组织行为学是一门系统地研究组织中人的行为和态度的学科。任何社会形态都存在着各种各样的组织,现代社会更是如此。组织是包括企业、政府单位、教育机构、公益组织和民间组织等以各种结构形式存在的集合体。组织是由人组成的,又由人来管理。因此,对于管理者来说,他们必须了解组织中的人会产生什么样的行为,以及这些行为又是如何影响组织绩效的。成功的管理者必然是那些能够了解组织中人的行为和态度,又能够成功地驾驭人际关系的人。



任务1 了解组织与组织行为



任务2 掌握组织行为学的研究方法



任务3 熟悉组织行为学的产生与发展



任务 1

了解组织与组织行为

【学习向导】

- ◆介绍组织;
- ◆介绍组织行为。

【学习目标】

- ◆了解组织的特征及要素;
- ◆了解组织行为的层次、特点与种类。

【案例导入】

俄亥俄州的笑容

位于美国俄亥俄州的钢铁和民用蒸馏公司的 RMI 子公司曾一度生产滑坡,工作效率低下,利润上不去。后来,公司派丹尼尔任总经理,企业很快改变了面貌。丹尼尔的办法很简单,他在工厂里到处贴上这样的标语:“如果你看到一个人没有笑容,请把你的笑容分些给他”“任何事情只有做起来兴致勃勃,才能取得成功”,标语下签了丹尼尔的名字。丹尼尔还把工厂的厂徽改成一张笑脸。平时,丹尼尔总是春风满面,笑着同人打招呼,笑着向工人征询意见,全厂 2 000 名工人的名字他都能叫得出来。在丹尼尔的笑脸管理下,三年后,工厂没有增加任何投资,生产效率却提高了 80%。华尔街日报在评论他的笑脸管理时称,这是“纯威士忌——柔情的口号、感情的交流和充满微笑的混合物”。美国人也把丹尼尔的这个方法叫做“俄亥俄州的笑容”,美名远扬。

依靠“笑容”来提高企业效益是丹尼尔的创造。而探讨丹尼尔笑容管理的实质,是管理者对企业文化建设的高度重视,对企业文化的身体力行,是优秀的企业文化实践调动



员工的工作积极性和热情,给企业带来生命力和活力。“俄亥俄州的笑容”给滑坡的 RMI 公司带来了生机。

20 世纪 90 年代中期,像电信行业所有的企业一样,GTE 几经风雨,发生了巨大变化。它与贝尔大西洋公司合并,组成美国维森通信公司,成为美国最大的电话公司,从事商业和零售两方面服务,其服务涉及全球范围内的众多地区。到 1995 年,它已完成了重大的合并重组以及流程再造,并有效地压缩了规模。这时国家又准备出台新的电信法。

面对一系列严峻的变化,GTE 成立文化变革管理领导小组,任务是从一线职工开始,在企业中导入“正向思维”方法,使全体员工进一步增强责任心和使命感,使企业取得更好的业绩。

首先高层管理人员开始接受“正向思维”文化变革观念,此后把这种观念付诸实施,1997 年企业文化变革取得成功,为此后企业的快速发展增添了强劲的内在动力。

GTE 成功的文化变革,是大规模企业文化变革的典范。GTE 文化变革是典型的“基层变革”,这种变革不是按照计划强制推行的,而是自然而然形成的。它揭示了在一个企业巨大的官僚机构内自愿进行积极性变革的强大威力。

GTE 文化变革的成功,归因于其所采用的“正向思维”方法。“正向思维”文化变革,是一个释放企业各阶层人员的能量,调动他们积极性的变革过程。

现代科学证实,经常发自内心的微笑,对于提高人的生理机能,改善人的情绪有着显著的效果,人有好情绪,能够提高工作、学习、生活的热情,增进工作和办事效率。研究同时表明,健康的人们、健康的婚姻以及健康的企业,都在从事着一种积极的内部对话。无论是丹尼尔的“俄亥俄州的笑容”还是 GTE 的“正向思维”,都是科学认知的有效运用,由此建立和推广的企业文化所产生的影响和功效不容忽视。

(案例来源:管理资源吧)

思考:“俄亥俄州的笑容”的精神可以给员工带来什么影响?

【知识探索】

一、组织

(一)组织的含义

组织是人们为了实现一定的目标,互相结合、指定职位、明确责任分工以及合作、协调行动的人工系统及其运转过程。

组织的含义中包含四层意思:

(1)组织必须具有明确的目标。任何组织均为目标而存在,目标是组织存在的前提,是组织活动的出发点和落脚点。

(2)组织内部必须有适当的分工与协作。适当的分工与协作(合作)是实现组织目标的必然结果,也是组织产生高效能的保证。

(3)组织内部要有不同层次的权力和责任。分工后就赋予各人以相应权力与责任。若想完成一项任务,必须具有完成该项任务的权力,同时又必须有相应的责任。

(4)组织内部要设立必要的部门机构,对其活动中所需的资源进行合理配置,以保证其正常运转。



(二) 有效组织的特征

有效组织的特征有以下几个方面:

1. 清晰的目标

有效的组织对于要达到的目标有清楚地了解,并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且,这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的组织中,成员愿意为团队目标作出承诺,清楚地知道希望他们做什么工作,以及他们怎样共同工作,直至最后完成任务。

2. 相关的技能

有效的组织是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力,而且相互之间有能够良好合作的个性品质,从而出色完成任务。

3. 高度的忠诚、承诺、活力

有效的组织成员对组员表现出高度的忠诚和承诺,为了能使群体获得成功,他们愿意去做任何事情。每一个人都具有充分活力,愿意为目标全力以赴,觉得工作非常有意义,可以学习成长,可以不断进步。

4. 相互信任

成员间相互信任是有效团队的显著特征,就是说,每个成员对其他人的行为和能力都深信不疑。

5. 良好的沟通

良好的沟通是有效组织一个必不可少的特点。群体成员通过畅通的渠道交换信息,包括各种言语和非言语信息。此外,管理层与组织成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征,有助于管理者指导组织成员的行动,消除误解。

6. 适当的领导

组织领导人对于照顾团队任务的达成与人员情感的凝聚,有高度的弹性,能在不同的情境作出适当的领导行为。

7. 最佳绩效

能够在有限的资源下,创造出最佳的绩效,即组织能够作出当时的最佳决策并有效执行。

8. 肯定与欣赏

成员间能够真诚地赞赏,使对方了解自己的感受或他对小组的帮助。这是帮助组织成长向前的动力。

9. 士气

个人以身为组织的一分子为荣,个人受到鼓舞并拥有自信自尊;组员以自己的工作为荣,并有成就感与满足感;有强烈的向心力和团队精神。

(三) 组织的要素

组织的要素分为组织的外部环境、组织的内部环境、组织目的、管理主体和管理客体。

1. 组织的外部环境

组织的外部环境是指组织的成员或群体向组织的外部观察时的视角。任何组织都



处于一定的外部环境中,并与外部环境发生着物质、能量或信息等各种交换关系。组织的宏观外部环境有政治环境、经济环境、社会环境和文化环境等;宏观环境是组织所在行业的市场环境、生产环境、科学研究和技术环境等;微观环境是指组织的利益相关者所构成的环境,如地方政府、顾客、供应商、竞争者等。

2. 组织的内部环境

组织的内部环境是指组织内部的成员或群体之间的关系模式所构成的环境,如结构环境、制度环境、文化环境等。组织的内部环境须和外部环境发展相一致。外部环境的发展具有很大的不确定性,组织须根据外部环境的变化调整内部环境,才能使组织的内外要素相协调。

3. 组织目的

组织目的是得到组织所有成员认同的共同愿望。巴纳德认为,当两个或更多的人为一个共同的目的而协作时,组织就形成了。组织目的是使组织统一起来的因素,没有了组织目的,组织就不可能建立,也就失去了存在的必要。组织目的通常有两种,即物的目的和社会的目的。物的目的是指物体或物的存在。社会的目的是指组织同社会发生信息交流形成的特定的相互关系。理论界普遍认为,组织的终极目的应重在后者。组织在确定组织目的这一要素时,应充分认识到,既要反映组织中个人的目的,又要反映组织的共同的目的。

4. 管理主体

管理主体作为系统的组织,它的构成要素应是相互作用、相互耦合的。实现组织目的的过程就是一个内外部要素相互作用及内部要素之间相互作用的过程。内部要素的相互作用是通过管理实践的形式来体现的,即通过管理主体和管理客体的相互协作来完成的。管理主体可以是人或机构,其具有一定的管理能力,拥有相应的权威和责任来从事协调和控制活动。

5. 管理客体

管理客体是指被管理、协调和控制的对象。管理主体领导管理客体实现组织的目的,而管理客体完成组织目标的状况又对管理主体产生反作用,从而使之对自己的行为作出调整。积极的相互作用和相互影响能使组织更好地实现组织目的,而消极的作用会使组织走向灭亡。

组织的开放性和系统性决定了组织的一个重要要素就是组织环境,包括外部环境和内部环境。系统的目的性决定了任何组织都有其存在的目的,构成组织的重要要素。系统的协作性和整体性说明组织作为一个整体,在实现目标的过程中离不开内部相互协作、相互调节的要素。根据系统论的观点,系统内相互作用的要素系统为施控系统和受控系统。组织管理的施控系统和受控系统分别是组织内的管理主体和管理客体。

组织的这五个基本要素相结合、相互作用。

二、组织行为

有人认为,组织行为是指人们与各类组织打交道的行为,如到商场购物、到工厂进货、到公园散步。这种说法是不准确的,因为此时人们是作为组织的配备与其发生关系



的。而真正的组织行为应当指人们作为某个组织的成员时所表现出的行为。组织成员的行为不完全属于组织行为。组织成员下班后的业余生活,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所有成员在工作过程中所表现出的所有行为。



思维引导

三个和尚有水吃

从前有座山,山里有座庙,庙里有三个和尚。三个和尚如何合作吃水呢?现代组织的管理给出了以下三种办法:

(1)让三个和尚搞接力赛,每人挑一段,大家都不累,水很快就挑满了,这是协作的方法,叫“机制创新”。

(2)老和尚立了新庙规,谁挑水挑得多吃饭加一道菜,谁挑水挑得少吃白饭,结果三个和尚都拼命去挑水,这个办法叫“管理创新”。

(3)三个和尚商量着天天挑水太累,就用山上的竹子做成管道引水到庙里,这叫“技术创新”。

创新让三个和尚不再为吃水发愁。

(一)组织行为的三个层次

组织行为是相对于个体行为和群体行为而言的,主要关注人的外在行为,也就是一个人的所作所为、行为的原因、规律和模式以及如何利用这些规律。通常把组织行为分为个体行为、群体行为和组织行为三个层次,这三个层次也是组织行为学的研究对象。

1. 个体行为

个体是构成组织的基本单位,是组织行为学研究的基础和出发点。一般情况下,应用心理学的理论和方法研究个体特征对人们在组织中的工作行为和工作表现的影响,要考虑诸如价值观、知觉、归因、态度、个性、意志和情感等因素,并对他们在工作中的个体行为、作风和对绩效的影响进行研究。同时要研究个体行为以及他们对不同的组织政策、实践和过程的反应。有关人性、需要、动机和激励等方面的理论可以用来说明单个组织成员的行为和绩效。

2. 群体行为

如果要完成组织目标,组织成员就必须在工作中合作并协调他们的活动,从而形成群体和团队。人们在一起工作的常规方式是小组、车间、部门、委员会等这些组织形式。运用社会心理学的知识和理论分析工作群体的特征、结构、功能、发展过程和内聚力,就构成了组织行为研究的重要部分。

3. 组织行为

组织作为一个群体,其所具有的特征,如组织结构、组织文化会影响个体和群体行为,从而对组织效率和气氛产生重要的影响。例如,分配部门任务和责任的不同方法可能会影响这些部门及其员工的行为、信息沟通、能力发挥以及整个组织的工作效率;组织所应用的技术、组织规模、组织年限等因素会影响组织结构、组织效率;认识组织与环境之间的关系及其影响,把握组织变革和发展的规律,有助于提高组织的效率。



(二) 组织行为的特点

组织行为有以下特点:

- (1) 组织行为是整体行为,不是组织成员的单独个人行为。
- (2) 组织行为的动机是根据这个组织建立的宗旨产生的,带有明确的目的性。
- (3) 组织行为的效果具有两重性。
- (4) 组织行为是全体组织成员共同活动的行为。
- (5) 组织行为是通过组织成员的个体行为来实现的,反过来又影响成员的个体行为。

(三) 组织行为的种类

组织行为有以下几种:

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:个体行为,如态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等;人际行为,如沟通、领导、谈判等;群体行为,如群体决策、工作团队等;群际行为,如冲突、权力、政治活动等。

2. 宏观组织行为

宏观组织行为是指所有组织成员作为一个整体活动时表现出的行为,如组织结构、组织文化、组织变革、组织发展、组织学习等。

3. 正向组织行为

正向组织行为是指组织成员表现出的一切有利于组织目标实现的行为,如尽职尽责、遵守规章制度等。作为正向组织行为的一种特例,组织公民行为是指组织成员主动、自发、自愿地为组织的成功而付出额外努力的行为,如不计报酬加班、帮助同事完成任务、为公司成长献计献策等。组织管理者必须注意奖励、鼓励、保护正向组织行为,使其持续发生。

4. 反向组织行为

反向组织行为是指组织成员表现出的所有阻碍组织目标实现的行为,如缺勤、偷窃、暴力、迟到、吸毒、欺骗等。组织管理者必须采取各种有效的惩戒措施抑制、消除或减少反向组织行为。



任务 2

掌握组织行为学的研究方法

【学习向导】

- ◆介绍组织行为学的基本假设;
- ◆介绍组织行为学研究的原则;
- ◆介绍组织行为学的研究方法。

【学习目标】

- ◆了解组织行为学的基本假设;
- ◆熟悉组织行为学研究的原则;
- ◆掌握组织行为学的研究方法。

【案例导入】

如何找出有效的研究方法

华胜公司原是一家制造公司,一年前,被一家大企业集团兼并。这家企业集团的主要业务在金融和房地产领域,对于制造业的情况并不十分熟悉。根据企业集团的惯例,他们派自己的人员担任华胜公司的高层管理职务,这些人精通金融交易业务,懂得如何降低成本,他们的目标就是压缩成本,创造最高劳动生产率。集团公司对他们寄予厚望。然而,事情的发展并不像想象的那样好。在他们上任的前几个月里,销售成本率由原来的72%上升到80%。该集团领导人非常纳闷,很想尽快找出其中的原因。

华胜公司过去的管理者认为,新管理者采取的削减开支的做法适得其反,因为这些做法影响了工人工作的情绪,工人中普遍存在不满。华胜公司的工人都希望该集团能撤换这些新管理者,让原来的公司管理者官复原职,按原来的方法管理企业。



而那些新管理者却认为,他们是在非常时期到任的,他们采取的措施提高了劳动生产率,降低了成本。如果不是由于他们的努力,恐怕公司现在早就倒闭了。他们中有人这样辩解:“你们怎么能认为我们是劳动生产率下降的祸首呢?我们疏通了销售渠道、改革了公司体系、为公司签订了长期优惠贷款协议,这些工作不是那么容易的。我真想知道,如果不是我们来了,如果我们没有采取这些措施,公司现在会是什么样子。”同时,他们还认为,过去的管理者之所以认为他们措施不当,是因为这些原来的管理者对新管理者的到来不满意,新管理者的到来,取代了他们原来在公司中的管理地位,他们必然心怀不满。

华胜公司的现任总裁认为,新管理者夸大了他们的贡献,公司目前存在的问题确实是他们导致的。他认为,华胜公司的工人们担心企业集团正在利用这些财务管理专家来判断安装部门的人员和费用是否可以削减,因而害怕自己成为公司裁员的对象。这种担心导致了劳动生产率的下降。总裁所面临的问题是怎样才能验证他自己的看法。他认为能够找出成本上升的真实原因的唯一办法是聘请外部专家做调查,他特别想请组织行为学专家来调查华胜公司工人的满意度状况,确定工人的行为态度与成本上升的关系。如果能够做到这一点,而且能够证明新的管理者是产生以上问题的责任者,他相信他能够说服企业集团领导撤换这些人,让原来的管理者按照原来的方法管理公司。如果调查结果表明问题是由原来的管理者所导致的,那么这些人可能被解雇,新的管理者将继续留任。而他认为后一种情况发生的可能性很小。

华胜公司内部也有人不同意从外部聘请专家,他们认为这样的问题不需要专家来回答,公司完全可以自己解决。外部专家不了解公司的运作情况,未必能找到真正的原因。如果只做工人满意度调查,他们自己就可以完成,因为这是一项很简单的工作,不需要专家来做。他们认为,满意度调查不过是出几个问题让工人填写答案。

但总裁认为这是一项很复杂的工作,满意度调查并不像人们想象的那样简单。而且,由外部专家来调查,可以避免许多偏见和不必要的麻烦。

总之,总裁信心十足,正如那天他对助手说的,“不管发生什么问题,我的根本目的就是找出问题的症结所在,只要能找到真正的原因,不管是什么问题,我都能解决。”

(案例来源:管理资源吧)

思考:面对这种情况,你会建议组织行为学专家采取哪种研究方法?为什么?

【知识探索】

一、组织行为学的基本假设

组织行为学的基础是基于一定的假设前提,而这些假设前提在其他学科中已经被证明是正确的命题,如心理学、社会学,组织行为学研究的前提假设有以下四个方面。

(一)行为的因果性

人的行为是有原因的,前后的行为之间往往还存在因果关系。学者们研究行为的因果关系,常常以人的反应能力为例。例如,当人们碰到热的机器的时候马上会把手缩回来,这种行为不是偶然的,而是一种反应。