

应用 型 本 科 规 划 教 材

组织行为学

Organizational Behavior

(第二版)

◆ 主 编 孙优萍 谢军波

副主编 鲍丽萍 丁 颖



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

014002611

C936
177-2

组织行为学

(第二版)

主 编 孙优萍 谢军波
副主编 鲍丽萍 丁 颖



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

C936
177-2

118500310

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 孙优萍, 谢军波主编. —2 版. —杭州:
浙江大学出版社, 2013. 8

ISBN 978-7-308-11887-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 170811 号

组织行为学(第二版)

孙优萍 谢军波 主编

总 策 划 周卫群

责任编辑 周卫群

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江云广印业有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 22.75

字 数 410 千

版 印 次 2013 年 8 月第 2 版 2013 年 8 月第 6 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-11887-3

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前言

学习《组织行为学》这门学科会让我们更好地认识自己、认识周围的人,学会以科学的视角和方法观察自己和他人的行为,寻找并发现行为的规律性,学会预测行为的趋势,从而更有效地管理自我、管理他人、管理团队和组织。通常情况下,管理者为了提高其所在组织的绩效,往往注重资金的投入,购买先进的技术和设备,却忽视对员工工作态度的管理。其实,员工所表现出来的工作热情和对组织的忠诚感,对于提升组织的绩效,具有更加深远的意义。通过对人的管理改善员工的工作态度、提高他们的工作积极性,这也是管理工作中最难的一个环节。组织行为学就是帮助我们的各级管理者学会如何激励员工或团队,其最终目标是通过提高员工的工作绩效来改善或提高整个组织的效率。

组织行为学这门学科相对于其他学科来说是一个年轻的学科领域,人们对它名称和内涵上的不理解或模糊概念也是情有可原的。可喜的是,每当我们的学生逐渐走入到这个全新的、综合的、边缘化的研究领域之后,他们总是会发出这样的感叹:这门课真的很有意思很有用,不但学会了自我管理,还学会了如何面对和管理他人、管理组织。比如,他们在社团管理中会应用到其中的很多管理理论和管理思想,他们常常会和我们一起讨论管理实践的问题。相信今天出色的社团管理者将来一定会成为优秀的组织管理者。

本书的基础课程为管理学、心理学,通过该课程的学习可以为人力资源管理这门纵向后续课程的学习打下很好的基础。组织行为学的理论来源于管理实践,基于本科应用型独立学院的培养目标,在教材的编写中我们注重让读者掌握组织理论的概念、原理、原则、方法和理论的同时,更应该与工商企业、政府管理部门的组织变革与文化塑造等管理实践相结合,分析企业成长、企业变革、文化塑造、商业经济管理等领域个体、群体、团体、领导的行为规律,拓展学生对组织行为学的基本理论的认识和应用,加深读者对教材内容的理解。这本书主要适用于应用型本科学校经济类、管理类、以及公共管理类专业的一本、专科大学生的教学需要,对于从事管理实践和对人员管理有兴趣的工作者而言,也具有一定的

学习参考意义。

相对其他版本的组织行为学教材而言,这本书的特点:首先,根据学科的特点,内容全面、条理清晰地从三个层面即个体层面、群体层面以及组织层面上展开论述,全面简洁地把各层面的相关理论都包含在本书里,有助于读者理解和把握组织行为学的内容体系。其次,通俗易懂,理论联系实际,应用性强。各章包括导入案例、学习目标、本章小结、思考练习、相关链接、案例分析与讨论、参考文献等,有利于读者运用所学的有关章节的知识点分析、解决来自实际工作生活中的矛盾冲突,提高读者解决实际问题的能力。第三,本书语言简洁、明快,有助于读者理解和领会不同学科领域的知识点,比如:本学科涉及心理学、社会学、社会心理学、人类学以及政治学的相关理论,作者采用通俗的语言将各学科的内容阐述得清晰易懂。

本书的结构框架、写作思路和最后统稿由孙优萍承担。第一至第六章由孙优萍主编,第七至第十一章由谢军波主编。参加编写的人员及其负责的章节如下:孙优萍,第一、二章;丁颖,第三章;周丽梅,第四章;刘香毅,第五、六章;鲍丽萍,第七章;谢军波,第八章;潘敏,第九章;杨文兵,第十章;朱杏珍,第十一章撰写。

限于编写时间和作者水平,书中难免有错误和不足之处,敬请各位同行、专家、读者批评指正。

编者

目 录

第 1 章 组织行为学概述	001
1.1 组织与组织行为	003
1.2 组织行为学	008
本章小结	013
案例分析	013
思考题	014
第 2 章 组织行为学的研究对象、内容与方法	015
2.1 组织行为学的研究对象	017
2.2 组织行为学的研究内容	018
2.3 组织行为学的研究方法	021
本章小结	031
案例分析	031
思考题	032
第 3 章 个体行为与心理	033
3.1 个体行为的心理基础	035
3.2 个体行为的形式	044
3.3 个体行为和个体差异	049
3.4 工作态度和工作满意度	060

本章小结	069
案例分析	069
思考题	076

第4章 激励理论 077

4.1 激励的基本过程	079
4.2 工作激励理论	080
4.3 常用的激励方法	097
本章小结	104
案例分析	105
思考题	106

第5章 群体心理与行为 112

5.1 群体的定义与类型	114
5.2 群体发展的阶段	115
5.3 群体结构	118
5.4 群体内行为	127
5.5 群体间的行为——冲突	133
本章小结	141
案例分析	141
思考题	143

第6章 团队管理 146

6.1 团队的概念及类型	148
6.2 团队构建	154
6.3 团队管理——打造高绩效团队	162
本章小结	173

案例分析	173
思考题	177
第7章 沟通与冲突	180
7.1 沟通行为概述	182
7.2 沟通的方式	185
7.3 有效沟通	191
7.4 跨文化沟通	200
7.5 冲突管理	208
本章小结	214
案例分析	215
思考题	215
第8章 领导行为	218
8.1 领导行为概述	220
8.2 领导者素质与领导艺术	235
8.3 领导行为理论	247
本章小结	260
案例分析	261
思考题	263
第9章 组织行为	266
9.1 组织概述	268
9.2 组织设计	271
9.3 工作设计	283
本章小结	291
案例分析	292

思考题	293
第 10 章 组织文化	294
10.1 组织文化内涵	296
10.2 组织文化作用	307
10.3 组织文化建设	314
本章小结	321
案例分析	322
思考题	324
第 11 章 组织变革与发展	326
11.1 组织变革的内涵	328
11.2 组织变革的模式	337
11.3 组织发展	341
本章小结	350
案例分析	351
思考题	353
参考文献	354

第 1 章

组织行为学概述



引 言

人是使组织成功的关键

所有关于新世纪的思考和言论都已来而复去。21 世纪,尝试有效地管理的组织已成为严峻的现实。今天询问任何一个管理学教授、经营管理者、学生——在这个新环境里主要的挑战是什么,答案非常一致:先进的信息技术和全球化。经过一番思考以后,可能还会提到多元化问题、道德规范问题。毫无疑问,以上这些是今天的组织管理所面临的重大问题。然而,山姆·沃尔顿,沃尔玛的创始人,这位去世时是世界上最富有的人,曾声称“人是使组织成功的关键”。比尔·盖茨,这位计算机世界的超级巨人,当被问及怎样使他再造一个微软公司时,他回答:“让我挑选 100 个优秀员工组成的团队。”汉堡炸鸡虽然在西方被视为垃圾食品,但麦当劳、肯德基却在世界各国遍地开花,几乎每 6 个小时新开一家分店,原因不在于它们提供的世界标准的汉堡、炸鸡,而在于他们所创造的无法复制的企业文化,以及创造这些企业文化的员工团队。

上述案例说明,技术是可以购买和复制的,它在游戏场上是公平的,而人却不能复制。被尊誉为“人力资本”或“智力资本”的一个组织的人力资源以及管理这一资源的文化,体现了今天和明天的竞争优势。

这也是组织行为学这门课程作为管理类专业必修课之一的重要原因。

学习目标

通过本章的学习,你将了解以下内容:

1. 组织、组织行为、组织行为学等概念;
 2. 组织的特征和要素;
 3. 组织有效性的评估;
 4. 组织行为学的发展及演变;
 5. 组织行为学的学科性质。
-

第11章 组织行为学导论

11.1 组织行为学的发展与演变

11.2 组织行为学的要素

11.3 组织行为学的学科性质

本章小结: 组织行为学是研究组织中个体、群体、组织的行为规律及其影响因素的一门学科。本章主要介绍了组织行为学的发展与演变、组织行为学的要素以及组织行为学的学科性质。通过学习, 你应该能够理解组织行为学的基本概念, 掌握组织行为学的主要研究方法, 并能运用所学知识分析组织中的实际问题。

思考题: 1. 组织行为学的发展经历了哪些阶段? 2. 组织行为学的要素有哪些? 3. 组织行为学的学科性质是什么?

案例分析: 某公司为了提高员工的工作积极性, 决定实施一项新的激励制度。在实施过程中, 发现部分员工对新的制度表示不满, 认为新的制度不公平。请运用组织行为学的知识, 分析产生这种现象的原因, 并提出相应的解决措施。

1.1 组织与组织行为

1.1.1 何谓组织

1. 组织的定义

组织这个词,汉语中的意义是“编织”,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,后来又逐渐演变为专指人群而言,运用于社会管理之中。社会组织是人类社会分工的产物,是人们为了实现特定的目标而建立起来的。社会组织在现代社会中占据着非常重要的地位。组织是人类社会中最常见、最普遍的现象。工厂、机关、学校、医院及各级政府部门、各个党派和政治团体等等都是组织的例子。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、文化等方面的活动。

人类的组织产生于人类社会的生产斗争和社会斗争。这是因为在人类社会发展过程中,由于个人有所期望而又无法实现,于是就需要和他人相互合作,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,以不断提高群体的效能的要求。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,使得许多学者对组织产生了浓厚的兴趣,进行了广泛的研究,成为当代社会学、政治学、经济学、管理学、心理学、人类学以及组织行为学等许多学科的热点问题。但由于研究的角度不同,得出的结论也各有不同。主要有以下四种观点:

(1)静态的观点。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,侧重于组织中职责权限的分配、部门间的层级关系等问题的研究。

(2)动态的观点。认为组织是一个动态的系统,社会组织是一个处于不断发展中的社会机体,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。

(3)发展的观点。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不断演变而不断地加以适应、

自动调整的社会团体。

(4)心理学的观点。认为组织不仅是责权利分配系统,或组织活动的运动过程,或是一种不断适应环境而生长的有机体,同时也是组织成员根据自己特定的地位,扮演一定的角色,并且由此构成的等级体系的人际关系网络。

综上,我们得出组织的定义:组织就是由人群构成的,为了达到共同目标,合理运用所拥有的资源,通过责权分配和层次结构所构成的一个完整的有机体,它是存在于特定社会环境之中,并与环境相互作用的开放系统。

2. 组织的特征

所有组织都具有以下共同特征:

(1)组织是一个开放系统。所有的组织都存在于特定的社会环境中,组织的形态、功能、结构、管理活动都将受到环境的影响,都需要与环境进行物质、能量、信息的交换。组织受环境的影响有时甚至是决定性的。

(2)组织拥有各种资源,人力资源是组织的主体和关键。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合理高效地支配利用其他资源。

(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,会成长、发展、衰落、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。

3. 组织的要素

一般可把它们分成有形的要素和无形的要素。有形的要素构成组织的物质条件,无形的要素构成组织的精神条件。

(1)组织的有形要素

①实现组织目标所需要实施的行为;

②实施行为的人员;

③实施行为必备的物质条件;

④权责结构。

(2)组织的无形要素

①共同的目标;

②工作的主动性和积极性;

③良好的沟通网络和制度;

- ④和谐的人际关系;
- ⑤有效配合和通力协作。

1.1.2 何谓组织行为

组织行为是一个相当普遍的专门术语,它泛指组织中的个体和群体的态度与行为,有关的态度包括组织成员如何看待他们的工作和报酬及对组织目标的责任感,有关的行为包括冲突、合作、生产率、改革、创新等。

组织行为是一个非常现实的领域,因为社会是一个高度“组织化”的社会,有的人都和某些组织相关联。我们中的大多数都是某个组织的成员,或是组织的管理者,或是组织的产品和服务的用户。因此,在组织中发生的行为,将与人们有着很实际的利害关系。对组织行为研究能使管理者明确应做什么才能提高组织的效率,并且满足组织成员的各种需要。

概括地说,组织行为是组织内部要素的相互作用以及组织与外部环境相互作用过程中的行动和作为。

组织行为有三个不同的层次:

1. 个体行为

个体行为,指组织内个体在组织中所反映的行为。如态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等。

2. 群体行为

群体行为,指组织内群体在组织内部活动中所反映的行为。如沟通、团队、领导、冲突、谈判、政治活动等。

3. 组织行为

组织行为,指组织成员在作为一个整体活动中表现出来的行为。如组织建设、组织变革、组织发展、组织学习、组织文化。

学习组织行为学将使你作为一名成员更好地了解你和你的同事、上级、下级及其下属的组织行为。组织行为学的研究也将有助于你作为一名用户去理解为什么某些组织能向你提供满意的产品和有效的服务,而其他的组织则不能。这方面的知识将能使你成为这些产品和服务较为明智的用户。组织中所发生的行为对组织的效能至关重要,甚至某些显然很平常的事情也会产生深远的影响。组织中的所有活动都对组织营运效果的优劣、实现组织目标和社会目标有着潜在的影响。

1.1.3 组织的有效性

1. 组织有效性的影响因素

组织的有效性受到以下因素的影响：

(1)组织所面临外部环境特点的影响。有关的环境因素的复杂性、敌对性和可预测事件。

(2)组织的特点。包括组织结构、技术的运用、组织设计与组织规模的适应性、组织设计是否适宜未来的发展状况。

(3)组织成员的特点。成员是否拥有高效工作的技术和能力,个人目标是否与组织目标一致,成员受组织的激励程度等。

(4)组织的管理政策和实践。组织的策略设计、信息沟通方式和领导方式在很大程度上决定了组织的有效性。

影响组织有效性的因素模型见图 1-1。

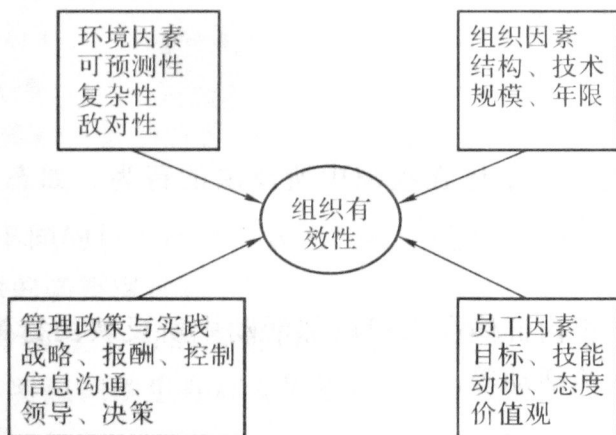


图 1-1 影响组织有效性的因素

2. 评估组织有效性的标准

组织有效性的评估标准有：

(1)利润。如毛利、销售利润率、股息或分红等。

(2)企业成长。如利润增长、收入增长、产品数量或提供服务的增长,以及开办地点的增加等。

(3)资源取得。如组织获得(投入)资源的能力,资源可以资金、原材料、劳动力或新观念等形式体现。

(4)适应性。即组织适应各种条件变化的能力,这些条件变化包括供应者、顾客、竞争对手以及员工方面的情况。

(5)创新。即组织在新产品、新服务、新技术和新管理制度方面的创新能力。

(6)生产率。指组织以最小的成本或费用支出产出最大价值的产品和服务的效率。

(7)顾客的满意程度。即顾客对组织所提供的产品和服务的满意程度。如顾客的忠诚度、重复购买次数等。

(8)员工忠诚及对企业文化的信奉。

然而,一个有趣的问题是,当根据上述列举的估价标准同时来衡量时,任何组织都不可能是有效的。这说明了在某些方面是不可能两全的。如为增加利润和提高生产率而关闭一些无发展前景、亏损的工厂或解雇、辞退员工,会引起员工不满;为迅速发展和提供新产品、新服务而进行大量投资的企业,在盈利方面可能不如那些未投资的企业(至少在短期内如此)。

3. 如何评估和确定组织的有效性

从上述分析可以看出,任何组织为了让人们视为有效,而要在所有的方面都很有成效是不可能的。事实上,组织的有效性的确定在很大程度上取决于评价的角度、评价的时间构成,以及应用的比较标准。下面分别加以分析。

(1)评价的角度。由于组织各自的内外部环境不同,群体的构成不同,个体的立足点不同,因而其对有效性所考虑和实施的工作重点也不同。由此便产生了对组织有效性的不同评价结论。例如,股东和投资者从其自身利益出发,仅根据利润增长和生产率来评价组织的有效性;而在同一组织中的经理则倾向于把重点放在组织的适应性和创新性,以及顾客对本组织所提供的产品和服务的满意程度上;处于更低组织层次的员工则会根据组织如何对待他们,及他们对组织的贡献程度来判断组织的有效性。由此可见,不能认为从某一个角度来判定组织的有效性是对的,其余角度是不对的。判定组织的有效与否,关键主要取决于谁来评价以及评价者的特殊角度。

(2)评价的时间构成。对组织的有效性的评价,在很大程度上取决于评价有效性的时间周期。如削减维修、研究开发等支出,可能在短期和中期内使组织增加利润。然而,这种做法的后果,是在长期内会阻碍组织的创新能力,还会阻碍组织有效地改变现有状况,从而会得出这个组织在创新、适应性和最后利润等方面效率并不高的评价。由此可见,任何对组织的有效性的讨论,必须明确评价中所用的时间构成。

(3)比较标准。当从某个组成部分来评价一个组织是否有效时,取决于对这个部分所选择的标准。一般来说,在评价组织的有效性时有以下三个常用的标准:①生产同样产品或提供同种服务的其他相似组织的绩效。例如,要评价苹果

计算机公司在创新方面的有效性,就要看它比同行业的国际商业机器公司以及其他主要竞争者是否更具创新能力。②评价有效性共同基础是组织本身过去的绩效水平。比如一家公司前五年的规模一直以 50 % 的速度增长,而近年增长幅度为 20 %,便被认为是低效率的。而一家不景气的钢铁厂,前几年一直在萎缩,但后来每年却以 5 % 的增长率发展,便被认为有效性高。③组织期望或计划达到的绩效水平。这是组织根据自身制定的目标来评价自己。例如,一个组织确定的目标是利润增长 5 %,那么,如果它达到利润增长 7 %,便认为很有成效;如果另一组织计划利润增长 15 %,而实际利润增长只达到 7 %,那么它就被认为是低效的。

1.2 组织行为学

1.2.1 管理科学的发展与行为科学的产生

从管理学的经典作家到行为科学的先驱者是一个连续的过程,在古典的管理著作中已经出现了大量关于人的管理论述。从 19 世纪末到 20 世纪初,管理学成为一门独立的科学。1911 年,泰罗(F. W. Taylor)《科学管理原理》一书的出版,是管理学科产生的标志。管理学的发展经历了古典管理、行为科学管理、现代管理三个阶段。20 世纪 20 年代到 30 年代,美国哈佛大学梅奥(E. Mayo)领导的霍桑试验是行为科学发展史上的一个里程碑。

【相关链接 1-1】

1949 年,美国科学界在芝加哥召开了一次跨学科的学术会议,讨论如何对人的行为研究进行多学科合作,与会者有社会科学家和自然科学家。在这次会议上,提出了“行为科学”这个名称。会后,福特基金会成立了“行为科学部门”,1952 年又建立了“行为科学高级研究中心”。1953 年,福特基金会召集各大学的科学家开会,正式确定用“行为科学”这个名称。命名后,福特基金会拨款给哈佛、斯坦福、芝加哥、密执安、北卡罗林纳等大学,作为研究行为科学的专款。洛克菲勒基金会、卡内基基金会和美国联邦政府也相继拨款资助行为科学的研究。从此,行为科学不仅得到社会的公认,而且得到政府的支持,迅速发展