

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

组织行为学

主编 孙晓岭 副主编 聂珂 邹心之

Z
U
Z
H
I
X
I
N
G
W
E
I
X
U
E



21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

组织行为学

主 编 孙晓岭

副主编 聂 珂 邹心之

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/孙晓岭主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011
21 世纪高职高专规划教材. 工商管理系列
ISBN 978-7-300-14978-3

I. ①组… II. ①孙… III. ①组织行为学-高等教育-教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 264041 号

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

组织行为学

主 编 孙晓岭

副主编 聂 珂 邹心之

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)
010-82501766 (邮购部)
010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 17.5

字 数 415 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2011 年 12 月第 1 版

印 次 2011 年 12 月第 1 次印刷

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

对人的管理是管理的核心问题，对人的行为规律的研究是管理科学的重要内容。组织行为学正是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研究组织中人的行为规律的一门科学。它对各种组织中的管理者具有重要的意义——不仅为各级主管人员掌握人的行为规律提供了理论依据，而且为科学地预测人的行为发展趋势并引导、控制人的行为，变消极行为为积极行为，从而提高组织的工作绩效，实现组织的目标，提供了有利的手段和科学的方法。

组织行为学作为管理类专业的一门重要课程，其原理和方法不仅对在校大学生，而且对企业在职人员都具有普遍的学习和指导意义。目前，组织行为学的相关专著和教材很多，但基本上以 MBA 学生或硕士研究生为教学对象，适合本科、高职高专类别的较少。因此，本教材针对高职高专学生的具体特点和实用要求，本着“必需、够用”的原则进行编写，具有以下几个特点。

1. 实例丰富，简明易懂

本书充分考虑高职高专学生年龄和阅历的因素，在各章节大量运用“课堂讨论案例”、“阅读资料”、“小故事”等帮助学生理解和掌握教材所阐述的概念、原理和方法。

2. 联系实际，内容新颖

本书针对高职高专学生的特点和教学要求，对相关的概念和理论部分只做基础、概括性介绍，不追求理论的深度，但力求把握学科发展的动态，反映实践中的前沿问题，突出时代特色。

3. 突出学生参与，强调工学结合

本书注重激发学生的主动性和参与性，强调理论在实践中的应用，关注理论对实际工作的指导和帮助。在编写形式上，各章内容首先由引例切入，提出问题，然后展开相关概念和理论的介绍。其间，设置“课堂讨论案例”等栏目，让学生通过参与、体验来理解、消化基本原理。此外，在每章课后练习中，本书改变以往教材偏重基本概念和基本理论的特点，通过设置“认知测试”、“认知调查”、“案例学习”等栏目加强学生的能力培养，足以培养实际工作能力为目的的高职高专教学要求。

本书由深圳职业技术学院孙晓岭负责撰写大纲、统稿和最后定稿。具体编写分工如下：第 1、2、3、4 章由聂珂编写，第 5、6、7 章由邹心之编写，第 8、9、10 章由孙晓岭编写。

由于编著者水平有限，遗憾和不足之处在所难免，敬请读者批评指正。在此书的编写过程中，参阅和吸收了国内外书籍、网站等众多相关专业的研究成果，在此向有关作者一并表示感谢。

编者

目 录

第一篇 绪 论

第一章 组织行为学概述	3
第一节 组织行为学基本概念	5
第二节 组织行为学的历史沿革	8
第三节 组织行为学的研究方法和一般模型	13
第四节 知识经济对组织行为学的挑战	17
复习思考题	22
应用练习	22
案例学习	23

第二篇 个体行为

第二章 个性与行为	27
第一节 个性的基本概念	30
第二节 个性与职业的匹配	35
第三节 价值观与态度	41
第四节 工作满意度	51
复习思考题	54
应用练习	54
案例学习	59
第三章 知觉与行为	61
第一节 知觉概述	62
第二节 知觉错误	68
第三节 归因理论	73
复习思考题	78
应用练习	79
案例学习	80
第四章 激励理论及运用	82

第一节 激励概述	83
第二节 内容型激励理论	86
第三节 过程型激励理论	93
第四节 行为改造型激励理论	99
第五节 激励理论在实践中的运用	102
复习思考题	107
应用练习	107
案例学习	108

第三篇 群体行为

第五章 群体行为概述	113
第一节 基本概念	114
第二节 群体行为影响因素	119
第三节 群体决策	126
第四节 团队建设	131
复习思考题	138
应用练习	138
案例学习	141
第六章 管理沟通	142
第一节 沟通及其分类	144
第二节 沟通障碍	151
第三节 有效沟通的技能	157
复习思考题	163
应用练习	164
案例学习	165
第七章 领导与权力	166
第一节 领导的概念	168
第二节 领导理论	170
第三节 权力与政治	179
复习思考题	187
应用练习	187
案例学习	189

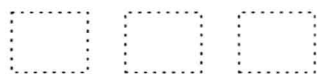
第四篇 组织行为

第八章 组织结构与设计	193
第一节 组织的基本概念	194
第二节 组织设计	197

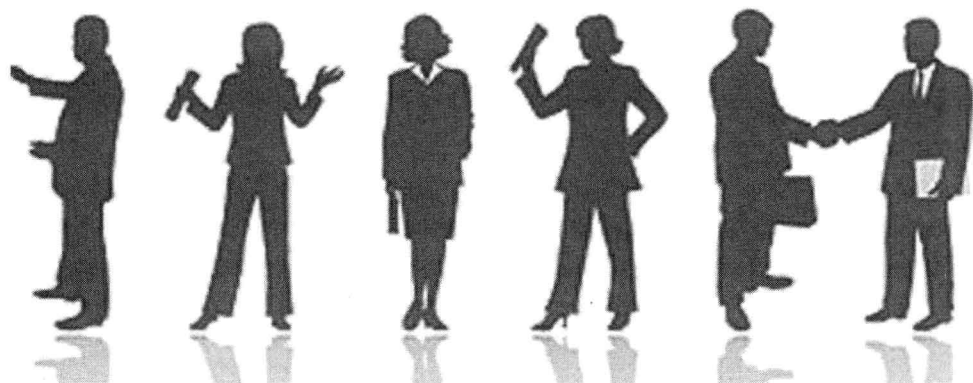
第三节 组织结构	205
复习思考题	214
应用练习	215
案例学习	216
第九章 组织文化	218
第一节 组织文化概述	219
第二节 我国企业的组织文化建设	226
第三节 跨文化管理	231
复习思考题	238
应用练习	238
案例学习	240
第十章 组织变革与发展	242
第一节 组织变革	243
第二节 组织发展	253
第三节 学习型组织	258
复习思考题	262
应用练习	262
案例学习	264
参考文献	267

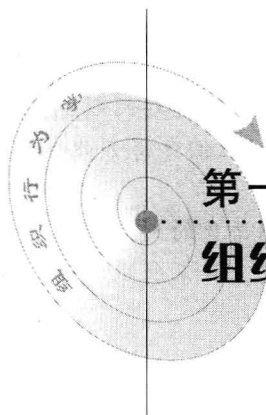


第一篇



绪 论





第一章

组织行为学概述



学习目的

学完本章后，你应该能够：

1. 了解什么是组织行为及组织行为的类别。
2. 了解什么是组织行为学以及对其有贡献的学科。
3. 了解并掌握组织行为学的发展历程及核心理论。
4. 了解并掌握组织行为学的各种研究方法。
5. 了解组织行为学在知识经济时代所面临的各项挑战。



引例

“转盘”方案^①

某大型快餐连锁店的总经理参加了一个“工商企业中的人际关系”的讲座。演讲人讨论了许多造成人际关系问题的压力，如心理压力、社会压力、利益矛盾、权利结构矛盾等等。这位总经理认为，如果有这么多来自各方面的压力，那么，很可能他的经理们不能看出公司的全部问题。他想到，也许应该从几个不同学科领域请来一些专家，让每一位专家对人际关系问题的解决作出自己的贡献。

于是，这位总经理请来了一位社会学家、一位心理学家和一位人类学家。总经理向专家们提出了问题的要点，并希望他们能对这个有关人际关系的问题得出一个跨学科的回

^① [美] 亨利·西斯克：《工业管理与组织》，北京，中国社会科学出版社，1985。

答。人事经理介绍了离职人员的访谈记录，他解释说，辞去餐馆工作的大多数人是由于工作的无效率和同事们的坏脾气造成的压力感过重。

专家们被要求找出下列问题的原因，并拿出解决问题的方法和对策。这些问题是：为什么女性服务员哭着不干工作；为什么厨师离开工作岗位；为什么经理们变得如此烦恼，以致他们坚决要当场开除雇员等。

不久就可以看出，这些专家好像是三个盲人，而问题可能真是谚语里的大象。由于所受的教育和经验不同，他们观察事物的角度和方法也不同。他们决定分开来研究比较，于是每一个人去一个不同的城市，用自己的方法开始了研究。

第一个回来的是社会学家。他给公司领导人的报告这样写道：

“我认为我发现了一些非常重要的东西，从某种意义上说，很明显，有一件事以前可能完全被忽视了，那就是你们的人际关系问题发生在营业高峰时间。”

他详细地说明了这个问题，然后提出了问题的解决方法。他说：“简言之，先生们，你们这里有一个社会问题。”他走到黑板边，一边写一边说：

“你们营业高峰时间存在着一种压力模式。在顾客与女服务员之间有压力；女服务员和厨师之间有压力；经理与厨师之间有压力；而经理为顾客的不满而恼火。我们可以看出，从社会学的角度来说，这是不公平的。在餐馆里，经理的地位最高，厨师次之，而女服务员通常是当地雇用的，所以地位最低，但是她们却给厨师发命令。地位较低的人给地位较高的人发命令肯定是有问题的，我们必须找出一个办法打破女服务员和厨师之间面对面的关系，以使他们无须彼此讲话。我的意见是，在点菜柜台上放一个‘转盘’，转盘上有轮子，在轮子上有很多夹子。女服务员只要把点菜的单子放在轮子上，用夹子夹住，而不必向厨师呼喊菜单。厨师可以自己从夹子上取菜单。”

当社会学家离去时，总经理和其他成员讨论了社会学家的意见，觉得有一定道理。但是，他们决定听听其他几位专家的意见后，再采取措施。

第二个研究回来的是心理学家。他向公司领导人报告说：

“我认为我发现了一些非常重要的东西，从某种意义上说，很明显，有一件事以前可能完全被忽视了，那就是你们的人际关系问题发生在营业高峰时间。”

然后，心理学家在黑板上画出压力模式。但是，他的解释有点不同：

“按照心理学的观点，我们认为经理是父亲式的人物，厨师是儿子，而女服务员是女儿。在我们的文化中，你不能叫女儿给儿子下命令，这样会破坏他们内部的结构。”

他同样提出了“转盘”方案。

心理学家的解释在某种程度上也有意义。一些人同意地位矛盾的解释，而其他人则赞同性别和角色矛盾的解释。

最后一个来报告的是人类学家。他分析说：

“我认为我发现了一些非常重要的东西，从某种意义上说，很明显，有一件事以前可能完全被忽视了，那就是你们的人际关系问题发生在营业高峰时间。”

他走到黑板前，也画出了相同的压力模式。但他的解释又有不同：

“我们的理论认为，人类是按照他的价值体系行事的，经理以餐馆的成长和发展为核心价值观，厨师也赞同这个价值观，因为当企业兴旺时，他们也有好处，但对女服务员来说则不同。大多数女服务员之所以工作，是为了补贴家庭收入。只要餐馆是一个尚可工作

的地方，能够给她们足够的报酬，她们不会关心其兴旺不兴旺的问题。你不能叫一个非核心价值的人给核心价值的人发布命令。”

他也同样提出了“转盘”方案。

当人类学家离开后，对于哪位专家的意见正确，大家发生了争执，争执还很激烈。最后，总经理说道：“先生们，很明显，这些专家对于矛盾发生原因的看法是不一致的，但大家都提出了‘转盘’这个一致的解决方案，让我们抓紧时间来试一下吧。”

于是，大家都赞同在快餐连锁店普遍采用转盘，这对餐馆中人际关系问题的解决确实起到了很大的作用，比以前所采取的任何措施都有效。不久，该方法就被其他餐馆纷纷效仿，传遍了全国。

通过上述案例，请思考：

1. 针对案例中的组织所出现的问题，各位专家为何会有不同的解释？
2. 如果要在组织行为学的范畴内对案例里的现象做研究，我们可以从哪些方面进行？
3. 如果采用组织行为学的研究方法进行研究，我们可以设计哪些研究方案？

第一节 组织行为学基本概念

当今社会中，组织活动影响我们的生活如此之深，以至于任何一个人已不能脱离组织而独立存在。组织正在使人们的生活、工作和认识发生重大的变革，现代社会中的组织正在受到前所未有的挑战。因此，将组织作为对象对组织行为进行深入系统的研究，探讨组织内部结构和演变的规律性，研究组织活动中个体、群体行为的各种因素及相互关系，对于保证人类社会活动的有序进行、增进组织活动的有效性、提高人们的生活质量和福利都是非常重要的。

一、组织行为概念

组织行为是指人们作为组织成员（不管是普通员工还是管理人员）所表现出的行为。然而，组织成员的行为并不完全属于组织行为。组织成员的业余活动，如娱乐、交友、恋爱、健身、购物等都不是组织行为。组织行为是指各类组织的每位成员在工作过程中表现出的所有行为。我们可以把组织行为分成以下两种。

（一）微观组织行为

微观组织行为是组织内某一个体或群体的行为，它包括：

- （1）个体行为，如态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等。
- （2）人际行为，如沟通、领导、谈判等。
- （3）群体行为，如群体动力、工作团队等。

（4）群际行为，如冲突、权利、政治活动等。值得注意的是，群际行为有时很难与人际行为相区分。

（二）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。

根据组织行为与组织目标的关系，也可把组织行为分成以下两种：

一是正向组织行为。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的额外努力行为，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。

二是反向组织行为。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，如迟到、缺勤、偷窃、暴力、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。

二、组织行为学概念

(一) 组织行为学的定义及关联学科

组织行为学是一门尚处于不断探索和发展中的学科。对于这样的学科，曾有许多学者从不同侧面对其下定义，但至今还没有统一的定义。

美国著名管理学者斯蒂芬·P·罗宾斯在其所著的《组织行为学》一书中，对组织行为学做了如下的定义：组织行为学是一个研究领域，它研究个体、群体以及组织对组织内行为的影响规律，其目的是为了应用这些知识来提高组织的效能。

一方面，组织行为学作为管理科学（含人力资源管理学、组织管理学）的一个重要组成部分，有其深厚的理论基础；另一方面，组织行为学还具有跨学科性。对组织行为学有贡献的学科包括行为科学（含心理学、社会学、人类学）、社会科学（含政治学、经济学、伦理学），各学科对组织行为学的影响如表 1—1 所示。

表 1—1 与组织行为学密切相关的学科①

学科	具体学科	主要影响和涉及研究领域
管理学	人力资源管理学	培训、绩效评估、员工选聘
	组织管理学	组织理论、组织技术、组织变革、组织文化
行为科学	心理学	激励、领导、知觉、个性、个体决策、工作满意度、态度、工作压力、工作设计
	社会学	群体动力、群体行为、团队建设、沟通、行为改变、态度改变、群体决策
	人类学	价值观比较、态度比较、跨文化研究、组织文化、组织环境
社会科学	政治学	冲突、组织内权力与政治
	经济学	领导有效性、工作绩效
	伦理学	激励、领导、沟通的伦理问题

① 陈国海、方华、刘春燕：《组织行为学》，6 页～7 页，北京，清华大学出版社，2003。

阅读资料

神话还是科学^①

假设你在大学里选修了一门微积分课。上课第一天，老师让你们拿出一张纸并回答以下问题：“如果该函数为凸曲线，当它的一阶导数为零时，为什么它的二阶导数为负？”你可能根本回答不了，并且可能会这样问老师：“我怎么知道？这正是我要选这门课的原因呀！”

现在换一个场景。假设你在组织行为学的课堂上，上课第一天，老师让你们拿出一张纸并回答以下问题：“为什么今天对员工的激励方法与30年前的不同？”你可能会不大情愿，但你还是会提笔写出来。无疑，对这个有关激励的问题，你还是可以说出点东西的。

上面两个场景表明，在教授组织行为学课程时，我们面临一个挑战，那就是你在学习这门课前已经有了很多信以为真的先入观念，而且可能认为自己对人类的行为颇有了解。但通常，在学习微积分、物理学、化学，甚至会计学等课程时，不会出现这类情况。因此，与许多其他学科不同的是，组织行为学不仅要向你介绍全套的概念与理论，还要面对很多业已接受为“事实”的内容，它们是你多年来对人类行为和组织所形成的解释。例如：“你无法教会一个老员工学习新技能”、“快乐的员工就是高效率的员工”、“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。组织行为学课程的一个目的是，用具有科学依据的结论取代那些流行的、人们通常不加思考就接纳了的观念。

(二) 组织行为学的研究对象

组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性。人的行为与心理密不可分，心理活动是行为的内在依据，行为是心理活动的外在表现，因此，必须把两者作为统一体进行研究。

组织行为学的研究范围是一定组织中的人的心理与行为的规律，这就说明组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为的规律，而只是研究一定组织范围内的人的心理与行为的规律，这种组织范围包括工厂、商店、学校、机关、军队、医院、农村等所有的组织。研究这种组织中的人的心理和行为的规律，不仅是研究单个人的心理和行为，而且还要研究聚集在一起的人的心理和行为。因此，组织行为学的研究对象又可分为：个体心理与行为、群体心理与行为以及整个组织的心理与行为。

(三) 组织行为学的研究目标

组织行为学研究的目标是在掌握一定组织中的人的心理和行为规律性的基础上，提高描述、理解、预测、控制人的行为的能力。

描述行为，即系统地描述人们在不同条件下是如何做出行为的，达到这一目标，管理者就能以共同的语言与组织中人们的工作行为进行交流。

理解行为，即理解人们为什么这么行动。如果一个管理者只能谈论员工的行为而不能

① [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯：《组织行为学》，北京，中国人民大学出版社，2005。

理解员工行为的原因或动机，那么他就会在管理员工的过程中受到挫折。

预测行为，即预测人们将来的行为。理论上讲，一个管理者应该具有预测员工将来可能会做些什么的能力，例如预测哪些员工是高产出的，哪些员工可能会低产出或偷工减料。

控制行为，至少是部分控制组织中员工的行为，并开发出一些组织需要的人的行为。由于管理者负责员工的绩效产出，因此，他们需要对员工的行为、技能开发、团队作用、生产率产生影响，能够通过他们及员工所做出的行为来改进或提高组织绩效。

描述、理解、预测和控制组织成员的行为是一个有机系统，组织行为学通过此目标的实现，发现影响组织成员绩效的因素，从而有效地管理组织成员的行为，提升组织绩效。

（四）组织行为学的特征

组织行为学作为一门独立的学科，具有以下四个特征。

1. 跨学科性

组织行为学以心理学、社会学、人类学等学科中的概念、原理、模式和方法为主要知识基础，同时吸取经济学、政治学、历史学等社会科学中关于论述人类行为的内容，来研究组织成员的行为。

2. 系统性

组织行为学并不是由各门学科七拼八凑地组合而成的，而是有其完整的系统性。它既包括对组织环境中人的行为的层次性的研究——从组织中的个体行为到组织中的群体行为，再到组织行为（从整个组织角度研究其成员行为），同时，它也具有其自成一体的基本理论和概念。

3. 科学性

组织行为学中虽不排斥直觉判断和推测，但是结论却是通过科学的方法研究得出的。

4. 应用性

组织行为学是管理科学的重要组成部分，有明确的实践取向，它能帮助管理者理解、识别、预测和控制组织成员的行为。

第二节 组织行为学的历史沿革

组织行为学作为一门独立的、专门研究组织系统及其人的心理和行为规律的科学，产生于 20 世纪 50 年代至 60 年代的美国，其形成却可以追溯到 19 世纪末 20 世纪初。

一、工业心理学的诞生——H. 芒斯特伯格的贡献

1892 年，心理学家 H. 芒斯特伯格应邀从德国到美国哈佛大学任实验心理学教授，负责心理实验室的工作。从 1910 年开始，他和他的学生开始在许多大工厂中进行心理学应用于工业的试验，并于 1912 年把研究成果整理并写成《心理学和工业生产率》一书。在书中，他强烈要求加强管理的科学性，特别是更好地理解和应用心理学，提出把心理学应用于管理领域，并由此开创了工业心理学这一新领域。可以说工业心理学就是组织行为学的雏形。

二、人际关系理论——霍桑试验

工业心理学的研究，仅限于工业个体心理学的研究，考虑的层面还比较狭窄。20 世纪 20 年代中期至 30 年代初期，美国哈佛大学教授 E. 梅奥等人在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了有关职工行为的一系列试验，开始了工业社会心理学的研究，从而加强了研究的深度和广度，为组织行为学的诞生奠定了实验和理论基础。霍桑试验得出四条结论：

(1) 职工是“社会人”，企业应注意从社会心理角度调动职工的积极性。

(2) 企业中存在着“非正式组织”，管理者应当给予足够重视。

(3) 生产效率主要取决于员工的积极性，而员工积极性的提高又主要取决于员工的态度以及企业内部的人际关系。

(4) 新型的企业领导应具备两方面的能力，即解决经济问题的能力和处理人际关系的能力。

这四条结论构成了早期行为科学——人际关系学理论的基本要点，也是行为科学发展的理论基础。霍桑试验创建了人际关系学，同时也对行为科学的发展产生了巨大的影响。

阅读资料



霍桑试验

霍桑试验于 1924~1932 年在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂进行，是一项由国家研究委员会赞助的研究计划。当时西方许多管理者认为，工作的物质环境（如通风条件、温度、照明）和福利的好坏，同工人生产效率有着明显的因果关系。因此，要缓和矛盾，提高生产效率，就必须改善环境，增加福利。

霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有较为完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人的生产效率仍很不理想。霍桑试验的中心课题就是要通过一系列试验来测定各种工作物质条件对生产效率的影响程度。

霍桑试验分为以下四个主要阶段：

第一阶段为照明试验（1924~1927 年）。照明试验是选择一批工人并将其分为两组，一组为“试验组”，先后改变工厂照明强度，让工人在不同照明强度下工作，另一组为“控制组”，工人在照明强度始终维持不变的条件下工作。试验者希望通过试验得出照明强度对生产效率的影响，但试验结果发现，照明强度的变化对生产效率几乎没有什么影响。但这个试验得出了两条结论：第一，工厂的照明强度只是影响工人生产效率的一个微不足道的因素；第二，由于牵涉因素太多，难以控制，且其中任何一个因素都足以影响试验结果，故照明强度对产量的影响无法准确测量。

第二阶段为福利试验（1927~1928 年）。福利试验的目的是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但试验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。后经进一步分析发现，导致生产效率上升的原因有两个：一是参加试验的光荣感，二是成员间良好的相互关系。