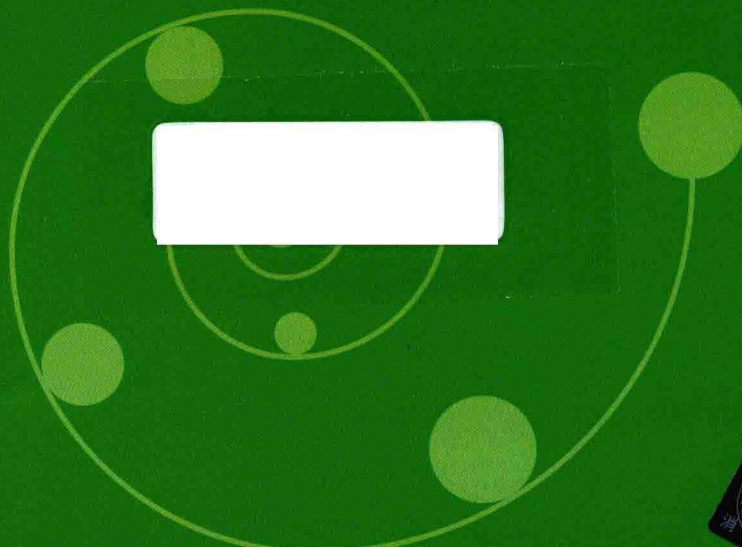


高等院校应用型特色规划教材  
GAODENGYUANXIAO YINGYONGXING TESE GUIHUAJIAOCAI

# 组织行为学

——理论·案例·实训

张岩松 王艳洁 主编



清华大学出版社

# 组织行为学——理论·案例·实训

张岩松 王艳洁 主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书是为适应高等院校教学改革、实施任务驱动、项目导向的授课方式而编写的。它将组织行为学内容梳理为认识组织行为学、知觉与行为、个性行为、价值观与态度、压力管理、激励理论、群体与群体行为、冲突管理、信息沟通、领导行为、组织行为和组织文化 12 项任务,每项任务由“学习目标”、“故事导入”、“知识储备”、“能力开发”、“课后练习”五部分构成。本书着力突出“能力开发”,通过“案例分析”、“实践训练”和“拓展阅读”,便于学生学训结合,掌握组织行为学的理论和方法,更好地描述、解释、预测和控制组织中人的行为,胜任一线管理工作。

本书语言通畅,条理清晰,结构严谨,案例鲜活,体例新颖,学以致用,实践性、操作性强,方便教与学。可作为本科及高职院校工商管理类、经济贸易类、市场营销类、旅游管理类、公共管理类、公共服务类专业“组织行为学”的核心课程教材,也可作为相关院校各专业学生的“组织行为学”教材,还可供各级各类企事业单位在职管理人员培训和自学使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学:理论·案例·实训/张岩松,王艳洁主编.--北京:清华大学出版社,2016  
ISBN 978-7-302-42310-2

I. ①组… II. ①张… ②王… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 287043 号

责任编辑:张龙卿

封面设计:徐日强

责任校对:刘 静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:18.5 字 数:425 千字

版 次:2016 年 4 月第 1 版 印 次:2016 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:38.00 元

产品编号:064537-01



## 前言

管理的核心是对人的管理,研究人的行为规律是管理科学的重要内容之一。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,研究组织人的行为规律的一门科学。组织行为学经过百年的发展,其理论和应用价值随着学科自身的日益完善,越来越受到业界各级管理者的重视和认可。

在高等教育中,尤其是工商管理类、经济贸易类、市场营销类、旅游管理类、公共管理类、公共服务类专业人才的培养需要高度重视组织行为学课程的教学,通过学习组织行为学,不但为未来的一线管理人才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。

目前,组织行为学教材普遍存在内容抽象、体系单一、实践性不强、缺乏鲜活案例。实训项目操作性不强等问题,不利于学生能力的培养和创造力的开发,也不利于学生管理素养以及相关能力的培养和提升。鉴于此,我们按照高等职业教育“校企合作,工学结合”人才培养模式的要求,为适应高校教学实施任务驱动、项目导向的授课方式的改革而编写了本书。

本书将组织行为学内容梳理为12项任务,每项任务由“学习目标”(学习本任务所要达到的知识、技能、素质等目标)、“故事导入”(精选典型管理故事)、“知识储备”(组织行为学的基本理论知识,力求编写得清晰、简明)、“能力开发”、“课后练习”(设练习题若干,是对课堂学习的补充,包括需要学生动脑、动手完成的思考题、案例分析题等)构成。本书着力突出“能力开发”,它由“案例分析”(共精选鲜活的国内外典型案例60余个,每个案例后设“思考·讨论·训练”题若干)、“实践训练”(包括相关测试、管理游戏、实训项目等,便于实训教学使用)和“拓展阅读”(精选与每项任务相关,反映组织行为学的最新发展或旨在拓展学生视野的内容,是本任务基本内容的延伸,给学生以启发)构成,便于学生学训结合,掌握组织行为学的理论和方法,实现本课程的教学目标。

本书由张岩松、王艳洁担任主编,刘志敏、李健、李文强、韩金担任副主编。具体分工如下:张岩松编写任务1;王艳洁编写任务8和任务12;刘志敏编写任务2、任务3和任务4;李健编写任务7和任务10;李文强编写任务6和任务9;韩金编写任务11;穆秀英、陈百君、孙新雨、蔡颖颖、高琳、赵静、张铭、刘世鹏编写任务5。全书由韩金统稿。

在编写本书过程中,参阅了大量有关著作、报刊以及网上资料,对案例和资料的原作者,在此深表感谢。本书在成书过程中,也得到清华大学出版社的大力支持,亦致以深深的谢意。

由于条件、水平等的限制,书中错漏之处,恳请读者批评指正。

编者

2016年1月



<b>任务 1 认识组织行为学</b> .....	1
1.1 知识储备 .....	2
1.1.1 组织与组织行为 .....	2
1.1.2 组织行为学的概念 .....	6
1.1.3 组织行为学的产生与发展 .....	9
1.1.4 组织行为学的研究方法 .....	11
1.1.5 关于人性的理论 .....	13
1.2 能力开发 .....	14
1.2.1 案例分析 .....	14
1.2.2 实践训练 .....	20
1.2.3 拓展阅读 .....	22
课后练习 .....	25
<b>任务 2 知觉与行为</b> .....	28
2.1 知识储备 .....	29
2.1.1 知觉概述 .....	29
2.1.2 社会知觉和自我知觉 .....	32
2.1.3 归因理论 .....	34
2.2 能力开发 .....	35
2.2.1 案例分析 .....	35
2.2.2 实践训练 .....	40
2.2.3 拓展阅读 .....	42
课后练习 .....	45
<b>任务 3 个性行为</b> .....	48
3.1 知识储备 .....	49
3.1.1 个性的概念 .....	49
3.1.2 气质差异及其应用 .....	51

3.1.3	能力差异及其应用 .....	53
3.1.4	性格差异及其应用 .....	55
3.2	能力开发 .....	57
3.2.1	案例分析 .....	57
3.2.2	实践训练 .....	64
3.2.3	拓展阅读 .....	66
	课后练习 .....	68
<b>任务 4</b>	<b>价值观与态度 .....</b>	<b>71</b>
4.1	知识储备 .....	72
4.1.1	价值观 .....	72
4.1.2	态度 .....	73
4.1.3	工作满意度 .....	75
4.2	能力开发 .....	77
4.2.1	案例分析 .....	77
4.2.2	实践训练 .....	83
4.2.3	拓展阅读 .....	87
	课后练习 .....	89
<b>任务 5</b>	<b>压力管理 .....</b>	<b>92</b>
5.1	知识储备 .....	93
5.1.1	压力概念 .....	93
5.1.2	压力源和压力的后果 .....	94
5.1.3	压力管理 .....	95
5.2	能力开发 .....	97
5.2.1	案例分析 .....	97
5.2.2	实践训练 .....	103
5.2.3	拓展阅读 .....	104
	课后练习 .....	107
<b>任务 6</b>	<b>激励理论 .....</b>	<b>108</b>
6.1	知识储备 .....	109
6.1.1	激励的含义 .....	109
6.1.2	动机 .....	110
6.1.3	激励理论 .....	112
6.2	能力开发 .....	117
6.2.1	案例分析 .....	117
6.2.2	实践训练 .....	124

6.2.3 拓展阅读 .....	126
课后练习 .....	129
<b>任务7 群体与群体行为</b> .....	<b>133</b>
7.1 知识储备 .....	134
7.1.1 群体及其类型 .....	134
7.1.2 群体的规范 .....	136
7.1.3 群体凝聚力 .....	139
7.1.4 团队管理 .....	140
7.2 能力开发 .....	144
7.2.1 案例分析 .....	144
7.2.2 实践训练 .....	155
7.2.3 拓展阅读 .....	156
课后练习 .....	160
<b>任务8 冲突管理</b> .....	<b>162</b>
8.1 知识储备 .....	163
8.1.1 冲突的概念 .....	163
8.1.2 冲突的原因 .....	164
8.1.3 冲突的分析 .....	166
8.1.4 冲突的解决方法 .....	167
8.2 能力开发 .....	169
8.2.1 案例分析 .....	169
8.2.2 实践训练 .....	173
8.2.3 拓展阅读 .....	176
课后练习 .....	178
<b>任务9 信息沟通</b> .....	<b>180</b>
9.1 知识储备 .....	181
9.1.1 信息沟通概述 .....	181
9.1.2 信息沟通障碍及其改善 .....	184
9.1.3 人际沟通的相互作用分析 .....	186
9.2 能力开发 .....	188
9.2.1 案例分析 .....	188
9.2.2 实践训练 .....	195
9.2.3 拓展阅读 .....	198
课后练习 .....	202



<b>任务 10 领导行为</b> .....	203
10.1 知识储备 .....	204
10.1.1 领导概述 .....	204
10.1.2 领导者的影响力 .....	205
10.1.3 领导理论 .....	206
10.1.4 领导决策 .....	212
10.2 能力开发 .....	214
10.2.1 案例分析 .....	214
10.2.2 实践训练 .....	222
10.2.3 拓展阅读 .....	226
课后练习 .....	229
<b>任务 11 组织行为</b> .....	232
11.1 知识储备 .....	233
11.1.1 组织概述 .....	233
11.1.2 组织结构形式 .....	236
11.1.3 组织变革 .....	238
11.1.4 组织发展 .....	240
11.2 能力开发 .....	241
11.2.1 案例分析 .....	241
11.2.2 实践训练 .....	253
11.2.3 拓展阅读 .....	257
课后练习 .....	259
<b>任务 12 组织文化</b> .....	262
12.1 知识储备 .....	263
12.1.1 组织文化概述 .....	263
12.1.2 组织文化的建设 .....	264
12.1.3 组织文化管理 .....	266
12.2 能力开发 .....	268
12.2.1 案例分析 .....	268
12.2.2 实践训练 .....	277
12.2.3 拓展阅读 .....	279
课后练习 .....	284
<b>参考文献</b> .....	286

# 任务1 认识组织行为学

组织行为学探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响,以便应用这些知识来改善组织的有效性。

——[美]斯蒂芬罗·P.宾斯

先知而后行,行必有所为。

——李秀娟



## 学习目标

- 理解组织行为学的定义、特点和研究内容;
- 理解组织行为学的学科性质;
- 深刻认知学习组织行为学这门课程的重要意义;
- 理解组织行为学产生和发展的背景;
- 明确组织行为学的研究方法。



## 故事导入

### 猎狗抓兔子

一条猎狗将兔子赶出了窝,一直追赶它,追了很久仍没有捉到。牧羊犬看到此种情景,讥笑猎狗说:“你们两个之间,个子小的反而跑得快得多。”猎狗回答说:“我仅仅为了一顿饭而跑,他却是为了性命而跑呀!”这话被猎人听到了,猎人想:猎狗说的对啊。要得到更多的猎物,我得想个好法子。

于是,猎人又买来几条猎狗,对它们说:凡是能够捉到兔子的,就可以得到几根骨头,捉不到的,就没有饭吃。这一招果然有用,猎狗们纷纷去努力追兔子,因为谁都不愿意看着别人有骨头吃,自己没得吃。就这样过了一段时间,问题又出现了:猎人只按捉到兔子的数量论功行赏,而捉大兔子比捉小兔子要费更多的力气,猎狗们慢慢地发现了这个窍门,专门去捉小兔子。

猎人对猎狗说:“最近你们捉的兔子越来越小了,为什么?”猎狗们说:“反正没有什么大的区别,为什么费那么大的劲去捉大的呢?”

猎人经过思考后,决定不将分得骨头的数量与捉到兔子的数量挂钩,而是统计猎狗捉到兔子的重量,按照重量来评价猎狗,决定奖赏。

于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了。猎人很开心,但是过了一段时间,猎狗们捉兔子的数量又少了,而且越有经验的猎狗,捉兔子的数量下降得就越厉害。猎狗说:“我们把最好的时间都奉献给了您,主人,但是随着时间的推移,我们会变老,当我们捉不到兔子的时候,您还会给我们骨头吃吗?”

猎人分析汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量,做出规定:如果捉到的兔子超过一定数量后,即使捉不到兔子,每顿饭也可以得到一定数量的骨头。

于是猎狗们都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后,终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。猎人觉得,这下可算最终解决问题了。可是,有一只猎狗说:“我们这么努力,只得到几根骨头,而我们向猎人贡献的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢?”

于是,有些能干的猎狗离开了猎人,自己捉兔子去了。

这个故事诠释了组织行为学的基本原理,值得每个管理者深思。

(资料来源: [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_6618d2430100ipa5.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_6618d2430100ipa5.html), 2010-05-22.)

## 1.1 知识储备

### 1.1.1 组织与组织行为

#### 1. 组织的含义

组织一般有两种含义,一种是动词,就是有目的、系统地集合起来,如组织群众,这种组织是管理的一种职能;另一种是名词,指按照一定的宗旨和目标建立起来的集体,如工厂、机关、学校、医院、各级政府部门、各个层次的经济实体、各个党派和政治团体等,这些都是组织。名词含义的组织可以按广义和狭义划分。

从广义上说,组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从这个角度来看,组织和系统是同等程度的概念。在这个定义中包含了生物学中有机体的组织,如皮下组织、肌肉组织等出自细胞组成的活组织;动物的群体组织,如一群蜜蜂就是一个以蜂王为核心、秩序井然、纪律严明的群体;还有人的组织等。

从狭义上说,组织就是指人们为实现一定的目标,互相协作结合而成的集体或团体,如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。狭义的组织专门指人群而言,运用于社会管理之中。在现代社会生活中,人们已普遍认识到组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元,而且可以说是社会的基础。

我们所要研究的组织是指狭义的组织。我们把组织定义为:组织是一群人的集合,为了完成共同的使命和目标,在特定的环境中,各成员按照一定的方式相互合作结成的有机整体。

从定义上可以看出,组织的构成要素有以下三个。

(1) 组织成员。组织中最基本的要素是人。组织是由两个或两个以上的人按照一定的方式结合而成的有机整体,他们之间会进行专业的分工和协作。

(2) 特定的目标。组织目标是组织所有成员的共同愿望,需要得到组织所有成员的认同。任何一个组织都有其存在的目标。企业组织的目标,就是向社会提供用户满意的商品和服务,从而为企业带来尽可能多的利润。政府行政部门的目标是提高办公效率,更好地为广大市民服务。

(3) 组织环境。组织是一个开放系统,组织内部各层级、部门之间以及组织与组织之间,每时每刻都在交流信息。任何组织都处于一定的环境中,并与环境发生着物质、能量或信息的交换关系,脱离一定环境的组织是不存在的。

## 2. 组织环境

任何组织的存在和发展都依赖于特定的客观物质基础和社会条件,所有潜在影响组织运行和组织绩效的因素或力量构成了组织环境。组织环境对组织的生存和发展起着决定性作用。一般来讲,以组织界线来划分,可以把环境分为内部环境和外部环境。

组织内部环境是指管理的具体工作环境。影响管理活动的组织内部环境包括物理环境、心理环境、文化环境等。物理环境要素包括工作地点的空气、光线、声音、色彩等,它对于员工的工作安全、工作心理和行为,以及工作效率都有极大的影响。物理环境因素对组织设计提出了人本化的要求,防止物理环境中的消极性和破坏性因素,创造一种适应员工生理和心理要求的工作环境,这是实施有序而高效管理的基本保证。心理环境指的是组织内部的精神环境,对组织管理有着直接的影响。心理环境制约着组织成员的士气与合作程度的高低,影响组织成员的积极性和创造性的发挥,进而决定了组织管理的效率和管理目标的达成。心理环境包括组织内部和睦融洽的人际关系、人事关系,组织成员的责任心、归属感、合作精神和奉献精神等。文化环境至少有两个层面的内容,一是组织的制度文化,包括组织的工艺操作规程和 workflow、规章制度、考核奖励制度,以及健全的组织结构等;二是组织的精神文化,包括组织的价值观念、组织信念、经营管理哲学,以及组织的精神风貌等。良好的组织文化是组织生存和发展的基础和动力。

组织外部环境是指组织所处的社会环境,外部环境影响着组织的管理系统。外部环境可以分为一般外部环境和特定外部环境。一般外部环境包括的因素有:社会人口、文化、经济、政治、法律、技术、资源等。一般外部环境的这些因素,对组织的影响是间接的、长远的。当外部环境发生剧烈变化时,会导致组织发展的重大变革。特定外部环境因素主要是针对企业组织而言的,包括的因素有供应商、顾客、竞争者、政府和社会团体等。特定外部环境的这些因素,对企业组织的影响是直接的、迅速的。外部环境从总体上来说是不易控制的,因此影响是相当大的,有时甚至能导致整个组织结构的变动。对外部环境进行分析,目的是要寻找出在这个环境中可以把握住哪些机会,必须要回避哪些风险,抓住机遇,健康发展。

组织和环境相互作用,不断进行物质、能量、信息的交换。组织要适应环境的变化,必须有良好的信息沟通渠道,及时、准确地感知环境变化,同时要始终保持结构的灵活性。总之,组织环境调节着组织结构设计与组织绩效的关系,影响组织的有效性。组织环境对组织的生存和发展起着决定性的作用,是组织管理活动的内在与外在的客观条件。

美国最有效的组织——美国救世军 1880 年成立的时候一贫如洗,只有 8 个人,1 男 7 女,所有的资产就是两面旗帜和一个共同的信念。但无论外部环境如何变化,救世军却稳

健地发展着,现在已成长为一个年预算超过 20 亿美元,军官、工作人员以及志愿者将近 340 万人的超大型组织。如果把救世军成员和志愿者多年来所捐献的钱物加起来,它比《福布斯》公布的世界 500 强中任何一家企业都要强大。其总司令将他们的成功归功于七项伟大的思想原则,即:让人们融入你的目标;付诸行动;通过倾听来领导;分散责任,分享利润;培养应付突发事件的能力;大胆行动;使工作变得让人愉悦。

现代管理之父彼得·德鲁克称:“没有任何组织,在使命的明确、创新的能力、结果的测量、奉献精神,以及最大限度地利用资金方面能够与救世军相提并论。”

### 3. 组织的类型

按照不同的划分标准,组织被划分为不同的类型。

#### (1) 按人数划分

组织可以分为小型组织、中型组织和大型组织。

#### (2) 按组织对成员的控制方式划分

组织可以分为强制组织(如监狱)、规范组织(如军队)和实用组织(如工厂)。

#### (3) 按组织产生的依据划分

组织可以分为正式组织与非正式组织。正式组织是具有一定结构、同一目标和特定功能的行为系统。任何正式组织都是由许多要素、部分、成员,按照一定的联结形式排列组合而成的。它有明确的目标、任务、结构和相应的机构、职能和成员的权责关系以及成员活动的规范。作为社会组织设计出来的正式组织,不论其规模的大小和从事的活动,其组建、运行都需要有三个基本要素——意愿协作、共同目标和信息沟通。非正式组织和正式组织相对,最早由美国管理学家梅奥通过“霍桑实验”提出,是人们在共同的工作过程中自然形成的以感情、喜好为基础的松散的、没有正式规定的群体。人们在正式组织所安排的共同工作中和相互接触中,必然会以感情、性格、爱好为基础形成若干人群,这些群体不受正式组织的行政部门和管理层等的限制,也没有明确规定的正式结构,但在其内部也仍然形成一些特定的关系结构,自然涌现出自己的“头头”,形成一些不成文的行为准则和规范。

### 4. 组织的原则

#### (1) 目标统一性原则

组织中各部门都必须有助于组织目标的实现。

#### (2) 授权原则

授权于能够胜任的下属,减少负担,提高管理绩效,充分发挥、调动积极性。

#### (3) 分工协作原则

按照不同的工作划分不同的部门,设置不同的岗位,由相应的人员承担相同或不同的工作,目的是提高组织的工作效率。

#### (4) 权责对等原则

在组织中进行岗位分工时,承担责任越多的岗位,权力应该越大;相反,承担责任越少的岗位,权力就应该越小。

#### (5) 管理宽度适宜原则

在组织中每个管理人员应该有相应的下属,但是下属的人数既不是越多越好,也不是

越少越好,科学的数量是“5”,也称为“乘5法则”。

#### (6) 最少层次原则

信息在传递的过程中经过的层次越多,信息失真的可能性就会越高,因此组织中的层级不应太多。

#### (7) 统一指挥原则

在工作中要保证员工得到的指令是一致的,避免多头领导。

#### (8) 弹性结构原则

部门的设置和岗位的设置不应该一成不变,随着组织的方向、任务、职能的变化,组织应该相应增加或减少一些部门、增加或减少一些岗位。

### 5. 组织行为

#### (1) 组织行为的定义

组织行为,是指组织的个体、群体或组织本身从组织的角度出发,对内源性或外源性刺激所作出的反应。

一般认为,组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为,以成员个人、群体、整个组织及其外部环境的相互作用所形成的行为作为研究对象。

#### (2) 组织行为的分类

组织行为并不能被简单地看作组织中人的行为,因为人不是组织的构成要素,组织行为应该是组织中要素之间以及组织要素和外部环境之间相互作用而产生的行为。虽然组织行为是一项十分复杂的社会行为,但根据组织要素的不同,管理客体所发出的行为是业务行为,管理主体所发出的行为是管理行为。因此,任何组织里的组织行为都可以分为两大类:业务行为和管理行为。

在任何组织中,所有的工作都可以分成两类。一类工作是完成具体的、实现组织目标的工作。例如,工人制造产品,教师讲授课程,医生治疗疾病,秘书处理信件,会计核算成本等。我们把这类工作看成是具体的业务或操作,这类工作是非管理性的工作。另一类工作则以指挥他人完成具体任务为特征,如工厂中厂长的工作、学校中校长的工作、医院里院长的工作、公司中经理的工作。他们虽然有时也完成某些具体工作,但更多的时间则是在制订工作计划,设计组织结构,安排人力、物力、财力,领导和协调并督促他人去完成各项具体工作,这类工作是管理性的工作。

管理行为是一种影响和协调他人行为的行为,人们把通过管理行为进行影响和协调的他人行为称为业务行为。不同的组织有不同的业务行为,如工厂的业务行为是产品设计、生产程序设计、劳动设计、生产能力计划、厂址选择、厂内布局、产品制造;学校的业务行为是授课批改作业、教育学生、培养人才;医院的业务行为是看病和护理。这些行为都是业务行为,必须经常不断地进行。只有这样,才能使组织不断前进、充满活力。通过业务行为,组织可以直接达到组织目的。为了确保这一基本过程顺利而有效地进行,组织还要展开另一项行为,这种行为就是管理行为,管理行为是促进业务行为实现组织目的的手段和保证。

从根本上来说,业务行为与管理行为这两种行为都是为了实现组织目标而进行的,但它们之间还是存在一定的区别。而且,对这两类行为进行区分的意义相当重大。明确业务

行为和管理行为的区别,可以让每个管理者明确自己作为管理者的管理职责,避免把自己的工作与业务行为者的工作混淆起来。两种行为的区别有以下三点。

① 行为的主体不同。从事管理行为的人可称为管理者,如企业的厂长、公司的经理、学校的校长、医院的院长、政府的官员以及各类管理人员。而具有组织特点的业务行为的主体在不同的组织中是不一样的,业务行为的主体可以称为业务人员,如工厂的工人、公司的职员、学校的教师、医院的医生和护士、政府的一般公务员等。

但是,在实际工作中,有不少组织里的人既是管理者,又充当了业务人员的角色,如医院的院长在给病人做手术时是业务行为者,而在从事医院的各项事务管理时却是管理者。

② 行为的内容不同。管理行为与业务行为内容的区别主要表现在管理行为具有普遍性,而业务行为却具有特殊性。尽管不同组织的管理行为有其不同的特殊性,但在不同性质的组织中的管理行为,以及在同一组织中不同层次、不同部门的管理行为基本上是相同的,都表现为从事计划、组织、指挥和控制等。而业务行为具有特殊性,不同组织中的业务行为,以及同一组织中不同层次、不同部门的业务行为,都表现出一定的特殊性,都带有不同组织、不同层次、不同部门的业务的特点,如学校的业务行为是讲课、批改作业,工厂的业务行为是加工制造产品,医院的业务行为是看病、护理病人。正是基于此,有人认为不同组织中的管理人员相互之间是可以替换的,而学校的教师、医院的医生、企业的工人以及政府机关的职员所从事的行为就完全不同,他们之间是无法替换的。

③ 行为的直接目标不同。应该说,组织中的一切行为都是围绕组织目标的实现而展开的。但是,两者所追求的直接目标却不同。业务行为的直接目标是实现组织的目标,而管理行为的直接目标却是协调业务行为,使组织目标能有效地实现。

### (3) 组织行为的特征

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。<sup>①</sup>

## 1.1.2 组织行为学的概念

### 1. 组织行为学的定义

组织行为学是采用系统分析的方法,综合运用了心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治学等知识,研究一定组织中人的心理和行为的规律性,从而提高管理者对人的行为的预测和引导能力,以便更有效地实现组织预定目标。这个定义有以下四层含义。

#### (1) 组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性

组织行为学既研究人的心理活动的规律性,又研究人的行为活动的规律性。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

<sup>①</sup> 刘树,马英.组织行为学[M].北京:北京大学出版社,2013:4-6.

者作为统一体进行研究。

### (2) 组织行为学的研究范围是一定组织中的人的心理与行为规律

组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为的规律,而是只研究一定组织范围内的人的心理和行为的规律。研究这种组织中的人的心理和行为规律,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。

### (3) 组织行为学的研究方法是系统分析的方法

如果我们把组织看作是一个有机体的话,那么个体则是组成这个有机体的细胞,群体则是组成这个有机体的器官。这意味着,组织中个体、群体和整体的组织之间是相互联系、相互作用、相互影响的。因此,在研究不同层次的行为和心理的时候,都必须用系统的观点和方法进行分析。

(4) 组织行为学的研究目的是提高管理者预测、引导和控制人的行为的能力,以达到组织既定的目标

组织行为学通过对组织中人的行为的描述和成因的解释,为管理者预测员工未来行为,并引导和控制员工的行为向着有利于组织目标实现的方向发展,提供理论指导、方法和技术。

## 2. 组织行为学的特点

### (1) 综合性

组织行为学是一门多学科交叉,综合运用心理学、社会学、人类学等有关学科的研究成果,来研究组织中人的行为规律的学科。因而属于综合学科,具有综合性特点。

### (2) 层次性

作为一个完整的知识系统,组织行为学的研究可以分为四个不同的层次,即个体行为、群体行为、组织行为和组织的外部环境。只有把这四个层次结合起来,协调地加以研究,才能真正把握组织及其成员的行为规律。

### (3) 两重性

这是组织行为学最为突出的一个特点。表现在:既具有组织及其成员的心理和行为的一般规律性(或称自然属性),又具有特殊规律性(或称社会属性)。这种两重性主要取决于组织行为学的多学科性、人本身的两重性和管理的两重性。

### (4) 实用性

组织行为学研究组织及其成员的心理和行为规律,目的是为了通过研究,紧密联系组织的管理实际,掌握保持积极行为、改变消极行为的技术和方法,改善人际关系,调动广大员工的积极性、主动性和创造性,增强组织活力,提高工作绩效。

## 3. 组织行为学的研究内容

### (1) 个体行为

探讨组织行为的一个有效的方法:就是从单个组织成员的角度出发。这种研究组织行为学的方法把重点放在心理学的发展理论和解释规律上,这些发展理论和解释是关于个体行为以及他们对不同的组织政策、实践和过程的反应。在这种研究方法中,以心理学为



基础的有关人性、需要、动机和激励等方面的理论是用来说明单个组织成员的行为和绩效的。对诸如价值观、知觉、态度、个性、意志和情感这些因素也予以考虑,并对它们在工作中对个体行为与绩效的影响进行研究。

### (2) 群体行为

组织中的人们总是处在一定的关系之中,这些关系表现为亲近或疏远的不同程度,并呈现为不同的群体。要有效地达到管理目标,就必须研究群体行为,包括群体行为的特征,群体的凝聚力,群体的合作与竞争、沟通与冲突以及群体中的人际关系、工作压力等,使管理者能掌握群体行为形成的原因,并对之进行有效的协调与控制。

### (3) 组织行为

所有的组织都是由个体与群体组成的。所有的个体既是群体的一员,也是组织的一员。组织作为一个整体,它的特征,如组织结构、组织规模、组织文化对个体和群体的行为都会有影响,从而对组织效率和气氛有重要的影响。社会的发展、环境的变化、制度的变迁乃至技术的进步,也会对组织行为产生非常大的影响。组织行为学关注组织与环境之间的关系以及这种关系变化对组织绩效的影响。研究的主要内容包括组织结构与设计、组织规模与发展阶段、组织所应用的技术、组织文化、组织变革与创新等,目的是发挥组织功能,提高组织效率。

组织行为与以人为中心的管理的三个层次如图 1-1 所示。

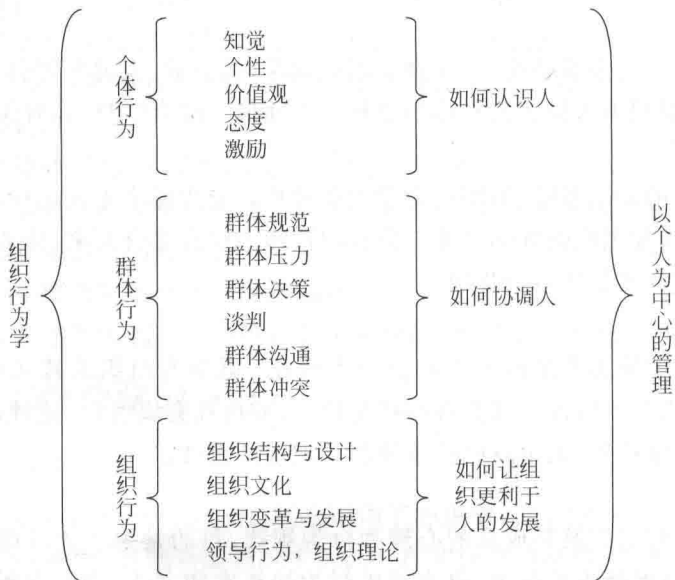


图 1-1 组织行为与以人为中心的管理的三个层次

## 4. 研究组织行为学的意义

(1) 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,就是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