

高等学校管理类专业基础课程教材

组织行为学

李永瑞等编著

Organizational Behavior



高等教育出版社
Higher Education Press

高等学校管理类专业基础课程教材

内容简介

本书是根据教育部颁布的《管理学》课程教学大纲编写而成的。本书可作为高等院校管理类专业的教材，也可供从事管理工作的工程技术人员参考。

组织行为学

李永瑞 章文光 于海波 王昌海 孙晓敏 于欣 编著

Organizational Behavior

李永瑞 孙晓敏 主编

010-28281118 销售热线
800-210-0392 商务电话
http://www.hep.edu.cn 网址
http://www.hep.com.cn 网上订购
http://www.landinfo.com.cn 网上订购
http://www.widetur.com 网络教育

2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷
39.00元 定价

001001 001001 001001
010-28281000 销售热线
北京市西城区德胜门内大街4号
001001 邮编
010-28281000 电话

010-28281000 销售热线
北京市西城区德胜门内大街4号
001001 邮编
010-28281000 电话

2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷
39.00元 定价



高等教育出版社
Higher Education Press

00-18215 号

内容简介

本书是高等学校管理类专业主干课程教材之一。

本教材由个体心理、群体心理、团队性向诊断及功能优化、领导力测评与训练、组织变革与压力管理等部分组成。全书通过本土案例较为全面、系统地诠释了组织中个体、群体行为规律及其对应的干预策略。

本书具有理论与实践并重、本土化特征明显,案例可操作性、实用性强等特点,其中团队性向诊断及功能优化等部分内容,具有一定的原创性。

本书不仅可供管理类专业本科生、研究生使用,也可供非管理类专业学生、各类管理者自学或管理者培训选用。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 李永瑞等编著. —北京:高等教育出版社,
2008.7

ISBN 978-7-04-024281-2

I. 组… II. 李… 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 (2008) 第 070205 号

策划编辑	张冬梅 姜 峰	责任编辑	李冬梅	封面设计	张 志
责任绘图	尹 莉	版式设计	范晓红	责任校对	俞声佳
责任印制	宋克学				

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 高等教育出版社印刷厂

开 本 787×1092 1/16
印 张 22.75
字 数 470 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2008 年 7 月第 1 版
印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷
定 价 33.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 24281-00

前言

如何有效提高组织中个体及群体工作的积极性、主动性及创造性?如何有效平衡组织中个性张扬与团队绩效提升之间的关系?这是管理学所要回答的诸多问题中两个重要的问题。因为管理的本质就是对人的行为的管理。

要对人的行为进行有效的管理,必须对人的行为规律及其影响因素有一全面了解,因此,以个体、群体行为规律及其干预策略为主要研究对象的组织行为学,不仅是管理类各专业本科生、研究生的必修课,也是任何有志在管理上有所建树的成功人士的必修课。

要把这门课讲好,就会对教材建设及教学方法的改革提出新的要求。由于历史原因,国内很多大学的组织行为学教材多采用国外教材译著,不仅字句晦涩难懂,其中的案例更是与中国本土管理实际相去甚远。这对国内土生土长、毕业后大多要为本土企事业单位服务、几乎没有管理经验的在校大学生来说,总有种隔靴搔痒、隔河听歌的感觉,对其专业兴趣的培养、完善人格的养成,更是难上加难了。此外,由于受教材限制,教学方法大多采用以传统的理论讲授为主的填鸭式教学方法,缺乏对学生创新能力及解决问题能力的培养,这种教学模式培养出来的管理人才坐下来不能写,站起来不能说,走出去不能干,以致教育界对本科教育阶段是否应该设置管理类专业有争议。

而真正对国家经济发展起到积极推动作用的管理人才,必是既能“立地”又能“顶天”、理论与实践并重的能干会说者。所谓“立地”,就是熟悉本土管理实际;所谓“顶天”,就是理论基础扎实,能在最短的时间内准确定位本土管理情景中存在的具体问题,并运用相应的理论对其进行必要的分析,采用最优化的方法成功解决这些问题,并在此过程中学习、提升理论水平。

基于上述这些认识,我们在编写这本教材时,既强调基本理论的完整性,又强调基本理论与中国本土管理实际的有机结合;既强调组织行为学相关学科最新研究成果的汲取与借鉴,又强调中国传统智慧的古为今用;在体系设置上,充分考虑学生的认知特征,每章均由导入案例或导入问题引出,理论的诠释尽量采用本土案例及即问即答的方式完成,每章后附有思考题。由于受篇幅限制,原定在教材中出现的本章小结、各章配套供案例讨论用的拓展阅读材料全部放到本课程对应的网络平台上,感兴趣的读者可登录 <http://www.edures.com.cn:8080> 浏览相关信息。

全书共分十三章。第一章为导论,主要介绍了组织行为学研究的历史由来、主要相关学科及目前所遇到的挑战。第二章到第六章主要介绍了组织中个体行为规律及对应的干预策略,包括个体行为基础、知觉与个体决策、个体差异与管理、价值观和态度、动机及其激励。第七章、第八章主要介绍了群体行为规律及对应的干预策略,包括群体行为基础、沟通、冲突与谈判。第九章、第十章主要从团队优化角度介绍了组织中个体及群体行为的干预策略,也是本书的主要特色,包括团队性向诊断及功能优化、领导力测评与领导力训练。第十一章为组织文化,主要介绍了组织文化概论、组织文化的构建、组织文化与组织绩效、基于组织文化的人力资源管理体系建设等内容。第十二章为组织变革与组织发展,主要介绍了组织变革、组织变革的动力与阻力、组织发展等内容。第十三章为压力管理,主要介绍压力与工作绩效、压力来源与识别、压力管理的方法等内容。

根据各编写者专业兴趣及特长,第一章、第九章、第十章、第十二章由李永瑞博士编写,第二章、第十三章由王昌海博士编写,第三章、第四章由海波博士编写,第五章、第六章由孙晓敏博士编写,第七章、第八章由章文光博士编写,第十一章由欣博士编写。全书由李永瑞博士主持编写并统稿。在读研究生肖智泓、秦娟、刘继东、李杨映雪、毕妍、肖国凤、夏立恒、李俊莉等人参与了部分章节资料的查阅与整理工作。

由于作者理论修养和实践经验的局限性,本书必然存在种种的不足与缺陷,敬请各位读者不吝指正。

李永瑞

2008年2月10日于京师园寓所

目 录

第一章 导论	1
第一节 组织行为学研究的历史由来	2
第二节 组织行为学的学科性质及主要关联学科	5
第三节 组织行为学面临的主要挑战	6
第二章 个体行为基础	12
第一节 个体行为的生物学基础	14
第二节 个体行为的社会学基础	21
第三节 社会文化环境与个体行为	31
第三章 知觉与个体决策	41
第一节 知觉与社会知觉	43
第二节 个体决策	54
第三节 (社会)知觉与个体决策的关系	75
第四章 个体差异与管理	77
第一节 个体差异概述	79
第二节 气质与管理	80
第三节 能力与管理	86
第四节 性格与管理	90
第五章 价值观与态度	102
第一节 价值观与态度的基本概念和类型	104
第二节 工作满意度——对待工作的态度	111
第三节 组织承诺——对待组织的态度	128
第六章 激励	133
第一节 激励及其基本特征	135
第二节 激励的需要理论	138
第三节 激励的期望理论	143
第四节 激励的公平理论	146
第五节 目标设置、目标管理与员工激励	152

第六节 工作设计与员工激励	157
第七章 群体行为基础	166
第一节 群体	167
第二节 群体凝聚力	180
第三节 群体决策	185
第八章 沟通、冲突与谈判	194
第一节 群体沟通	195
第二节 群体冲突	215
第三节 谈判	222
第九章 团队性向诊断及功能优化	227
第一节 团队概述	228
第二节 团队性向诊断	238
第三节 团队建设与管理	243
第十章 领导力测评与领导力训练	256
第一节 领导学概论	257
第二节 领导力测评与领导力训练的前提假设与方法	275
第十一章 组织文化	286
第一节 组织文化概述	287
第二节 组织文化的构建	291
第三节 组织文化与组织绩效	295
第四节 基于组织文化的人力资源管理体系	297
第十二章 组织变革与组织发展	301
第一节 组织变革	302
第二节 组织变革的动力与阻力	309
第三节 组织发展	321
第十三章 压力管理	327
第一节 压力与工作绩效	329
第二节 压力来源与识别	337
第三节 压力管理的方法	342
主要参考文献	346

第一章 导 论

[学习目标]

1. 了解组织行为学研究的历史由来；
2. 掌握组织行为学概念,并了解其主要关联学科；
3. 了解当前组织行为学研究所面临的主要挑战；
4. 理解研究和应用组织行为学的意义和作用。

[本章关键词]

组织行为学 (Organizational Behavior, OB)

泰勒的科学管理 (Taylor's Scientific Management)

霍桑实验 (Hawthorne Experiment)

X 理论 (X-theory)

Y 理论 (Y-theory)

“真理掌握在少数人手里”与“人民群众的集体智慧高于一切”,哪个更正确?如何有效解决管理中“众口难调偏要调众口”的问题?“一流企业卖标准、二流企业卖技术和品牌、三流企业卖产品”的背后究竟蕴藏着什么样的个体及组织行为?同工同酬一定有效吗?怎样才能最大限度激发和保留人们工作的积极性、主动性及创造性?所有的冲突都是有害无益的吗?领导能力是天生的还是后天培养的?如何对领导力进行有效测评与训练?如此等等。对类似这些问题的回答,就是组织行为学这门学科所要解决的问题。

组织行为学 (Organizational Behavior, OB) 是综合运用与个体及群体行为有关的各种知识,采用系统分析的方法,研究一定组织中个体及群体行为规律,从而提高各级管理人员对组织中个体及群体行为的预测和引导能力,以便有效地实现组织目标的一门科学。由此看来,组织行为学研究的终极目标是组织绩效的提升,而组织绩效的提升有赖于管理者对组织中个体及群体行为的预测和引导能力的改善,所以,个体及群体行为规律就是组织行为学研究的基础。

本章主要介绍组织行为学研究的缘起、演进过程,组织行为学的学科性质及相关学科对组织行为学研究的主要贡献,以及当前组织行为学研究中面临的主要挑战。

第一节 组织行为学研究的历史由来

组织行为学的产生和发展过程,源于心理学在管理实践中的应用。

1879年,德国心理学家冯特(Wilhelm Wundt)在德国的莱比锡创建了世界上第一个有影响的心理实验室,并结合心理学内容体系和社会科学的研究方法开设了实验心理学,用实验的方法研究人类的行为。

第二次世界大战之前,许多西方国家将心理学应用于工业领域,用心理学的原理和方法来分析工业生产、分配、交换和消费等领域中人的心理和行为规律,被称为工业心理学(Industrial Psychology),这时的心理学还主要是以个体为研究对象。

在工业心理学之后,美国女管理学家丽莲·吉尔布雷斯(Lillian Jierbuleishi)首次使用了管理心理学这个名称,她是随泰勒(Fredrick Taylor)一起研究科学管理的吉尔布雷斯的妻子。之后又出现了组织心理学这个名词,是1960年初在美国斯坦福大学莱维特为《心理学年鉴》所写的一篇文章的标题中被首先采用的。这篇文章的目的也是强调社会心理学,尤其是群体心理学在企业管理活动中日趋重要的作用。

1960年,美国心理学协会第十四分会——工业心理学会改名为工业和组织心理学分会,其目的是要强化比个体差异测定更广泛的组织问题的研究。随着这一学科从个体到群体的研究,再到组织的研究的演变,其研究和实验的机构也发生了变化,它从各大学的心理学院系转入管理学院系。在20世纪50年代末,这些学院在组织教师队伍时更多吸收了社会心理学家、社会学家和人类学家。从这批学者中产生出来的研究项目,开始取名为组织行为学。这一名称进一步强调了组织的概念,同时又明确了它不是任何单独哪一门学科的产物。从此以后,组织行为学这一名称就被沿用至今。现在美国的管理院校中,几乎所有的研究行为的小组都取名为组织行为学小组(荆学民,2005)。

从工业心理学、管理心理学、组织心理学到现在的组织行为学这一学科称谓的变化,反映了其研究领域的发展过程。从应用角度来看,组织行为学的应用范围更为广泛。在这条发展主线上,不同的时代涌现出了很多的经典理论,反过来这些经典理论又对当时的工业实践提供了强大的指导和借鉴作用。具体而言,这些理论成果主要有弗雷德里克·W. 泰勒(Fredrick W. Taylor)的科学管理研究、玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett)对泰勒理论的修正和完善——对组织人员导向的关注、霍桑实验、X理论、Y理论等。

一、泰勒和科学管理

泰勒(1856—1915)以定义“科学管理”而成名。科学管理是通过对人和任务之间关系的系统研究,以重新设计工作流程来增加效率。泰勒原本是一个工程师、经理,最终成为一名咨询师,专门教授其他管理者如何应用他的科学管理技术。泰勒相信,通过

扩大劳动力的分工和专业化,每个员工生产单位产品(完成的产品或服务)的时间和精力都能够被削减,生产过程也会更有效率。泰勒相信最好应用科学管理技术来确定如何创建最有效的劳动力分工的方式,而不是通过直觉或经验。基于他自己作为一个拥有很多设备的制造部门的管理者的经验和观察,他总结了四条在工作场所增加效率的原则:

原则1:研究员工完成任务的方式,并结合员工所具有的非正式工作知识,不断体验和改善工作完成的各种新方法。

原则2:将完成任务的新方法写成文字的运作规则 and 标准。

原则3:仔细挑选那些拥有和任务相匹配的技术和能力的员工,并按照既定的规则和标准来培训他们完成任务。

原则4:确立公平或可接受的任务完成水平,并开发一套支付系统以奖励完成或超过可接受水平绩效的员工。

截至1910年,泰勒的科学管理系统已经全美知名,并在很多实例中得到全面的实践。不过,很多组织中的管理者只是有选择性地执行科学管理的新原则。这种做法最终导致了很多问题。比如,一些管理者是用科学管理来增加绩效,却不采用泰勒所倡导与员工分享这种收益的红利。他们只是简单地增加每位员工的工作量。很多经历过工作系统重新设计的员工发现,随着他们绩效的增加,管理者要求他们在同样工资的情况下做越来越多的工作。员工也意识到绩效的增加经常意味着更少的工作岗位和更高的被解雇的危险,因为企业需要的员工越来越少了。另外,这种专业化、简单化的工作经常是单调重复的,很多员工对工作不满意。

泰勒的工作对生产系统的管理产生了恒久的影响。每一种组织——不管是生产产品还是提供服务的组织——其管理者都在认真分析员工必须完成的基础任务,并努力创建一种组织能够有效运作的工作环境。对此,我们将在第六章和第七章里深入探讨。

二、玛丽·帕克·福莱特的工作

玛丽·帕克·福莱特(1868—1933)大部分关于管理的著作都和管理者应该如何对待员工的行为有关,都是针对泰勒忽视组织人员的导向而提出的。她指出,管理应该包含管理者允许员工在工作中参与并创新。泰勒从不建议管理者应该让员工涉及分析他们自己的工作,以鉴别更好的执行任务的方法,甚至从不过问员工对工作感觉如何。他只是让时间和动作专家来分析员工及其工作。相反,福莱特则认为员工最了解他们自己的工作,所以应该让他们参与到工作分析中来,管理者应该允许他们参加工作开发过程。

福莱特建议,“权威应该由知识决定……不管是在标准之上还是之下”。换句话说,假如员工有相关知识,那么他们比管理者更能掌握工作流程,而管理者只是作为教练或者是支持者——而不是导师或监管者。在做这番论述的时候,福莱特希望看到自我管理团队和授权的意义。她意识到不同部门的管理者之间直接沟通对决策的重要

性。她倡导“跨智能”——不同部门的成员在一个跨部门的团队里共同工作来完成某个项目——一种在今天应用得越来越多的方式。她建议用知识和技能而非从职位层级上得到的权威来决定谁来做领导。正如今天的很多组织研究者一样,她也相信权利是流动的,权利应该流向那些能够帮助组织最好地达到目标的人手中。福莱特认为,为了达到最有效的管理,要用水平的眼光来看待权利而不是一种垂直的命令链。福莱特的方式在当时是非常激进的。

三、霍桑实验与人际关系论

1927—1932年,以哈佛大学教授埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)为首的一批学者在美国芝加哥西方电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列实验,基于这些实验结果,梅奥等人总结提炼出了人际关系论。

1924年11月,霍桑工厂内的研究者在本厂的继电器车间开展了厂房照明条件与生产效率关系的实验研究。研究者预先设想,在一定范围内,生产效率会随照明强度的增加而增加。但实验结果表明,不论增加或减少照明强度都可以提高效率(有两个女工甚至在照明降低到与月光差不多时仍能维持生产的高效率)。随后,研究者又以工资报酬、福利条件、工作与休息的时间比率等作为自变量,探究其对生产效率的影响,也没有发现预期的效果。

1927年,梅奥等人应邀参与这项工作。从1927—1932年,他们以“继电器装配组”和“云母片剥离组”女工为被试者,通过改变或控制一系列福利条件重复了照明实验。结果发现,在不同福利条件下,工人始终保持了高产量。研究者从这一事实中意识到,工人参与试验的自豪感极大地激发了其工作热情,促使小组成员培育出一种高昂的团体精神。这说明职工的士气和群体内的社会心理气氛是影响生产效率的更有效的因素。在此基础上,梅奥等在1928—1932年中,又对厂内2100名职工进行了采访,开展了一次涉及面很广的关于士气问题的研究。起初,他们按事先设计的提纲提问,以了解职工对工作、工资、监督等方面的意见,但收效不大。后来的访谈改由职工自由抒发己见。由于采访过程既满足了职工的尊重需要,又为其提供了发泄不满情绪和提合理化建议的机会,结果职工士气高涨,产量大幅度上升。为了进一步探索群体内人际关系与生产效率之间的联系,研究者在1931—1932年间进行了对群体的观察研究。结果发现,正式群体内存在着非正式群体,这种非正式群体内既有无形的压力和自然形成的默契,也有自然的领导人,约束着每个成员的行为。

根据在霍桑工厂进行的系列实验及其他相关实验结果,梅奥等人总结归纳出人际关系论。该理论认为,组织及组织中个体工作效率,与组织成员的需要、欲望、个性、情绪等是否得到应有的关注及尊重等因素密切相关。

按照人际关系论的观点,如果管理者试图管理或改变组织及组织中个体行为时,必须理解非正式组织的基本运作规律,了解团体行为规则和规范。很多研究发现随着时间的迁移,群体经常产生一些程序和规则将成员捆绑在一起行动,不管是在与管理者合

作努力提高绩效,还是在限制产出和阻碍组织目标的达成上。

四、X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)提出了有关人性的两种截然不同的观点:一种是消极的 X 理论(Theory X);另一种是积极的 Y 理论(Theory Y)。通过观察管理者对待员工关系的不同行为方式,麦格雷戈发现,管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的,而管理者又根据这些假设来决定他们对下属的不同行为方式。

(一) X 理论

X 理论以下面四种假设为基础:

- (1) 员工天生不喜欢工作,只要可能,他们就会逃避工作。
- (2) 由于员工不喜欢工作,因此必须采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标。
- (3) 员工只要有可能就会逃避责任,安于现状。
- (4) 大多数员工喜欢安逸,没有雄心壮志。

信奉 X 理论的管理者关注开发规则、标准操作程序、设计良好的奖惩机制来管理并控制组织成员行为。他们认为授权在管理员工行为上是无效的,因为员工缺乏基本的合作意识。所以,持这种观点的管理者把自己定位为员工行为监管者。

(二) Y 理论

与 X 理论对人性假设较为消极观点相对照,麦格雷戈还提出 Y 理论,该理论基于如下相关假设:

- (1) 员工视工作如休息、娱乐一般自然。
- (2) 如果员工对某些工作作出承诺,他们会进行自我指导和自我控制,以完成任务。
- (3) 一般而言,每个人不仅能够承担责任,而且会主动寻求承担责任。
- (4) 绝大多数人都具备作出正确决策的能力,而不仅仅管理者才具备这一能力。

信奉 Y 理论的管理者相信授权或分权对员工行为管理的重要性,他们认为员工天生就是积极向上的,管理者的角色不是控制员工,而是为员工的决策及行动提供支持和建议,确保他们在执行工作时所必需的资源。

第二节 组织行为学的学科性质及主要关联学科

组织行为学是一门多学科、多层次、相互交叉和渗透的综合性、边缘性学科。它综合运用心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学、政治学、伦理学等学科知识探讨组织中个体及行为规律。

一、心理学

心理学是研究人的心理现象及规律的科学。人的心理现象是指人的心理活动经常表现出来的各种形式、形态或状态,如感觉、知觉、想象、思维、记忆、情感、意志、气质、性格等。一般来讲,人的行为是外显的,而心理活动则是内隐的。人的行为是受其心理活动支配的,要研究组织中人的行为,就必须以心理学作为其理论基础。

二、社会学

社会学把社会作为一个整体,综合研究社会现象各方面的关系及其发展变化的规律性。社会学对组织行为学的最大贡献是关于组织中群体行为的研究,包括群体动力、团队、沟通、权力、冲突、组织结构、组织理论、组织变革等。

三、社会心理学

社会心理学是社会学和心理学相结合的产物,从人作为社会人的角度来研究人的心理过程以及人与人之间的相互影响(互动)。社会心理学的研究,特别是对群体的研究,对于了解人际关系、群体的信息沟通、群体的凝聚力、非正式群体等有很大帮助。

四、人类学

人类学是研究人类的科学,分为体质人类学、文化人类学(社会人类学)和考古学,其中与组织行为学关系最密切的是文化人类学。文化人类学对组织行为学的贡献,主要是组织中人的行为与人类社会起源的理论、组织文化与组织环境、人类社会行为以及人类与文化的关系等。

五、政治学

政治学研究政治环境中的个体行为和群体行为,对组织行为学的贡献在于研究权力与冲突问题、人们为了自身的利益是如何操纵权力以及领导理论。

另外,伦理学所研究的道德规范等,对组织行为学的研究具有借鉴和启发意义。

第三节 组织行为学面临的主要挑战

随着技术的进步、经济全球化程度的不断加深、工作方式的日益多样化及社会文化环境急剧变化等,当前组织行为学研究面临着诸多挑战。

一、不断变化的社会文化环境

组织必须对社会发生的变化做出反应,因为这些都将影响它们运作的方方面面。在当今的外部环境中,最重大的变化就是组织成员的多样化趋势。

多样化来源于年龄、性别、种族、民族、籍贯、性取向和社会经济背景的不同和能力的差距。如果组织或群体的成员都是同样的年龄、性别、种族、民族、籍贯等,那么成员的态度和行为就很容易具有相似性。具有相同态度和价值观的成员将会对工作环境(计划、冲突、新任务)有相似的反应方式。相反,假如组织成员在年龄、民族和其他特性等方面都不同的话,他们的态度、行为和反应也就不太一样。

劳动力的多样化趋势向组织提出三种挑战:公平公正的挑战、决策与绩效的挑战、灵活性的挑战。如图 1-1 所示。

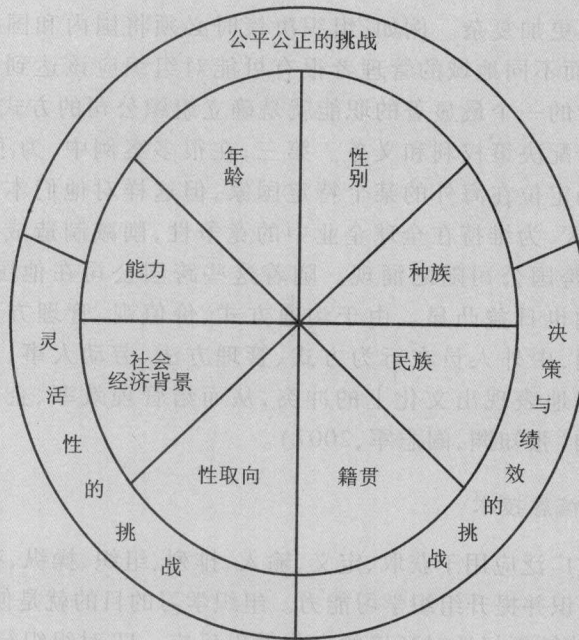


图 1-1 劳动力多样化引起的挑战

(资料来源: Dorothy Marci, Joseph Seltzer, Peter Vaill. Organizational Behavior—Experiences & Cases, 6th Edition. 王水雄等译. 北京: 中信出版社, 2004.)

管理多样性是目前很多组织正面临的一项挑战,也是组织行为学未来关注的焦点。

二、日益发展的全球环境

很多全球组织如通用汽车、丰田、亚马逊网站、诺基亚、百事可乐和索尼等,在全球各个国家和地区生产并销售自己公司的产品。每个国家都有自己的民族文化,所以当

全球组织向海外扩展业务的时候会面临更大的差异,表现在社会文化价值观、信仰和态度等方面。因此他们面临着处理诸多来自不同国家和地区间的复杂事务的挑战。全球组织面临的两个重要的挑战就是,理解不同国家间存在的差异,并从这种全新的全球视野中吸取经验来改善组织行为和运作程序。

事实上,公司在全球运作的时候必须理解很多不同的因素。第一,不同国家的人有不同的价值观、信仰和态度。比如,美国人对待工作是个人主义,而日本人则是集体主义,中国则是一个高权力(差距)、高集体主义和高度关心长期结果的国家(李超平,时勘,2005)。这些不同的取向反映出文化差异,并影响着人们在群体中的行为和他们对组织的承诺与忠诚。第二,当组织业务扩展到全球的时候,根据环境来协调组织的活动也变得更加复杂。例如,组织决策时必须将国内和国外的管理者进行统一的调度和协调,而不同地域的管理者很有可能对组织应该达到的目标持有不同的观点。全球管理者的一个最显著的职能就是确立组织公司的方式和决定如何在国内和国外管理者中分配决策权利和义务。第三,在很多案例中,为了运作更为有效,全球组织往往把市场定位在海外的某个特定国家,但这样对他们本土化运作也有很大的影响。例如,今天,为维持在全球企业中的竞争性,削减制造成本和销售成本是必要的手段,大量的跨国公司随之涌现。随着这些跨国公司在他国的发展,跨国管理中的文化冲突问题也日益凸显。由于沟通方式、价值观、管理方法和民族性格及风俗等文化上的不同,中外人员在行为方式、管理方法、劳动人事、评价及激励体系等方面都会不同程度地表现出文化上的冲突,从而给管理效率、企业经营和员工间的信任带来负面影响(张知渊,阎志军,2007)。

三、急速发展的信息技术

信息技术(IT)被广泛应用于获取、定义、输入、排列、组织、操纵、存储和传送事实、数据和信息来创建知识并提升组织学习能力。组织学习的目的就是使成员能够管理信息和知识,以使组织能够更好地对环境的变化做出反应。IT对组织行为的两种重要影响。第一,这些行为通过帮助组织改善产品质量、降低成本而增强组织的有效性。第二,这些行为通过提升创造性和激发组织学习与创新而增强组织的有效性。

(一) IT和组织有效性

随着信息领域高新技术的迅猛发展,特别是计算机的日益普及,互联网作为一种新兴的传播媒体,正以燎原之势大放异彩,其应用的范围已延伸到社会的各个领域,其影响的触角正伸向社会生活的方方面面。互联网以其独有的传播特性,使人们足不出户便可知晓天下,包容世界,“地球村”的理想逐步成为现实。互联网以其丰富广泛的信息资料、高速便捷的信息服务而受到人们的钟爱。互联网的发展同样显著地改变了组织行为模式和运作程序。员工可以有更多的时间来从事有建设性的扩展工作的活动,如寻找完成任务的最佳方式或给顾客提供更好的服务等。

问题（二）IT 创新和组织学习

今天,使用新的 IT 技术能使个人、团体和组织更有创造性。在未来,如何帮助提升组织的创新能力和学习能力将是所有组织面临的最主要的挑战之一。创造性活动的一个产出就是创新——组织制造新型的产品和提供多样化服务的开拓能力。创新是组织创造水平高低的直接结果或产物。IT 在培养创造性和创新上扮演着重要的角色,因为 IT 改变了组织行为模式和运作程序。IT 可以用来创建虚拟团队,这样会提高员工之间的创造性和合作性。开发一个通过公告栏、聊天室或远程电视会议使得全公司科学家和工程师可以一起合作的 IT 系统,也是在利用 IT 的方式来加快发展创造性和创新。组织中不同层次应用 IT 的方式有很多,在部门之间、全球分区之间等都来提高学习能力和决策速度,并进一步促进创造和创新。

四、雇佣关系发生的变化

在最近几十年里,因为全球化的加深和新信息技术的出现,组织和成员之间的关系一直在变化。这些变化对组织行为的影响有很多种形式,其中相对而言比较重要的就包括由于裁员而导致雇佣人数的减少、临时员工的增加和外包的出现。

在过去,很多人一生都在一家大公司工作,这是很常见的,如 IBM 或福特的员工。很多人都是顺着组织的层级结构、随着时间以及资历的增加而逐渐得到晋升,进而获得更高的报酬。20 世纪 90 年代,很多公司迫于全球竞争的压力必须寻找缩减运作成本的方式,结果上千万的员工被公司解雇了,不得不去寻找新的工作。

裁员是组织解雇管理者和员工以削减成本的过程。有统计显示,在过去几十年里,财富 500 强企业目前雇佣的人数比之前减少了 15%~20%。削减成本的动力来自于对全球环境中不断增加的竞争压力的回应。当公司通过裁员而节省了大量成本的时候,组织中剩下的员工也会在压力之下工作,一方面他们害怕成为下一批被裁员的人,另一方面他们得做那些被解雇员工的工作——很多时候他们并不能处理那些工作。

这种在需要的时候就解雇勤奋忠诚的员工的趋势似乎改变了员工和他们为之工作的组织之间的雇佣关系。今天,员工意识到为了保住工作并晋升到更好的职位,需要在自己身上投资,一方面要保证自己随时更新知识与工作技能,另一方面也需要寻找新的工作机会。一些专家评论现在很多的在职员工在自己的整个职业生涯中很可能要在六到八个组织中任职——其中一些员工是因为个人自己的选择,另一些则是因为被解雇,后者发生的几率会更大。

随着裁员而来的其他的重要趋势有:更多的授权、自我管理团队、临时员工和外包。授权是赋予员工在组织中制定重要决策的权利和负责产出的过程。自我管理团队是被授权领导自身负责完成目标的工作团体。随着组织的裁员,还有一个趋势就是公司开始雇佣兼职员工来保持低成本。兼职员工是那些被组织雇佣一段时间,没有医疗保险和养老金等福利的人。组织从兼职员工身上得到的好处就是雇佣成本的降低,因为兼

职员工不享受福利而且在不需要他们的时候可以很容易打发走人。兼职员工的出现向组织行为研究内容提出了一个新的挑战:他们的工作安全、晋升或职业发展的激励如何得到有效的保证。

综上所述,在经济全球化的今天,组织如何实现跨文化管理是组织行为学面临的最重要的挑战之一(杨忠,2006)。组织中的个体的复杂性与来源多样化,要求组织行为学结合相应文化情景实现对个体行为的预测和管理。目前,组织的构成在性别、种族、国籍等方面越来越多样化。组织所面临的挑战是通过认识和研究不同的生活方式、家庭需要和工作风格来使自己适应各种各样的人群。反过来,员工背景的多样化又提高了组织的创造性和革新精神,并通过鼓励不同的观点来改善决策质量,促进了社会的包容和进步。另一方面,未来的组织行为学将不仅研究人在封闭组织中的行为,而且随着知识经济的到来,组织在信息化、网络化革新进程中越来越趋向于开放,这就使传统的组织行为学的研究必须转向对开放型组织的考察,要求组织注意分权,要求员工注意职业素质的提高。

组织行为学的产生与发展,已经并将继续对管理的科学化和现代化产生重要的影响。对人的角色的认识,由最初的忽视人的作用发展到现在非常重视人的作用,使得管理理念也由过去的“以物为中心”转变为“以人中心”,由过去的“大棒式的纪律管理”逐步演变为提倡组织成员的“自我管理”,原来强调“监督”,现在也转变为最大限度地“激励、激发”组织成员的积极性、主动性和创造性,并逐步授予组织成员更多的权利,让其参与到组织的决策与管理过程当中。

组织行为学的出现反映了组织管理理念的重大变革。以前的管理理论将营利性的经济组织(企业)作为组织研究的典型,强调效率和经济效益是组织活动的中心,组织成员和其他资源一样仅被视作生产要素,对组织成员的激励仅仅是实现利润的手段。而现在对非营利性的组织研究受到了越来越多的关注,以后对非营利性组织的研究将成为组织行为学的又一大研究对象(曹正进,2007)。在以后,人员的活性化将会越来越受到人们的关注,就像石滋宜博士在《变革》中提到的,在未来,人员的活性化,即要让成员感到自己很重要,让他们愉快地工作,回家后也能有愉快的心情,这些将远远比赚钱更有意义,更有价值(石滋宜,2005)。

从组织行为学的产生和发展的演变过程中,我们可以清楚地看到人在组织中的地位不断提高,人的价值也因此得到不断的提升。可以肯定的是,未来的组织行为学的研究将沿着这条主线继续下去。特别是由于科技的发展以及竞争的驱使,目前出现了知识型员工这一特殊的群体类型,在未来的组织行为学中,还将会探索这一新群体的组织行为及各种配套制度的建设。

[思考题]

1. 什么是组织行为学?
2. 简述组织行为学的产生与发展过程。