

Zuzhi Xingweixue

高等学校“十二五”应用型经管规划教材

组织行为学

赵春蕾 王亚玲 主 编

Zuzhi Xingweixue



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

013030647

C936
349

Zuzhi Xingweixue

高等学校“十二五”应用型经管规划教材

组织行为学

赵春蕾 王亚玲 主 编
刘 硕 侯 层 李 强 副主编

Zuzhi Xingweixue



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry



北航

C1638838

C936
349

013030841

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/赵春蕾，王亚玲主编. —北京：电子工业出版社，2013.4
高等学校“十二五”应用型经管规划教材
ISBN 978-7-121-19675-1

I. ①组… II. ①赵… ②王… III. ①组织行为学—高等学校—教材 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第036709号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：20.5 字数：346千字

印 次：2013年4月第1次印刷

定 价：38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，
联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

组织行为学是一门研究各类组织中人的心理活动与行为规律的科学,它是管理类专业的一门重要的专业基础课。目前市场上存在的组织行为学教材很多,主要包括以下两种类型:一类教材的理论性较强,知识体系全面、系统,但是内容抽象、枯燥,不能引起读者的兴趣;另一类教材摒弃了前者的缺点,增加了教材的趣味性,实用性也很强,但在知识体系上不够全面、系统。通过多年的教学实践,我们认为对于应用型本科院校,在教材的选用上,首先要讲究实用性和趣味性,但也要顾及知识体系的全面性和系统性,应该让学生对整个组织行为学学科的知识体系有一个完整的了解和把握,同时对内容的深度也要有适当地控制。综合以上几点考虑,本书主要有以下几个特点。

1. 应用性

无论是对应用型本科院校还是对高职高专院校来说,都是以培养学生的实践应用能力为目标的,所以本书着重突出应用性。在教材内容的设计上,我们紧紧抓住应用性较强的知识点,提出其在实践中是如何被应用的,并在课后思考题中引导学生通过理论学习来思考所学理论在实践中的应用启示,以此来培养和提高学生的实践应用能力。

2. 趣味性

本书主要以应用型本科院校和一部分高职高专院校的学生为读者对象,所以在教材的编写过程中始终抓住趣味性的特点。阐述的过程深入浅出、通俗易懂;另外,还增加了一些案例和小专栏来帮助读者加深对理论知识的理解。在案例和小专栏内容的选取过程中,我们尽量选取趣味性强、与社会生活联系紧密、学生喜闻乐见的内容来激发学生的学习兴趣。

3. 系统性

考虑到学生的实际学习水平,在教材内容深度的设计上相对简单。但同时我们认为有必要让学生全面、系统地了解组织行为学这一学科的知识体系,以便于学生对其中每一部分知识的把握和理解。所以,这本教材也突出了系统性的特点。

总之,本书的编写紧紧抓住应用性、趣味性、系统性三个特点,将理论阐述与应用训练有机结合起来,使读者开拓思路,理论联系实际,提高管理技能,达到培养应用型管理人才的目的。

本书由赵春蕾老师和王亚玲老师担任主编,全书共 13 章,参加编写工作的人员分工如下:

第一章，赵春蕾；第二章，侯层；第三～五章，赵春蕾；第六章，王亚玲；第七章第一节、第三节、第四节、第五节，刘硕；第七章第二节，李强；第八章，王亚玲；第九～十一章，刘硕；第十二、十三章，王亚玲。

本书在编写过程中，参阅了大量的国内外教材和文献资料，并引用了部分内容，在此对相关作者表示感谢！

因编者水平有限，书中难免会有不妥或疏漏之处，敬请广大读者指正。

编 者

目 录

第一章 导论	1	第二节 内容型激励理论	108
第一节 组织行为学概述	1	第三节 过程型激励理论	112
第二节 组织行为学的产生与 发展	12	第四节 行为改造型激励理论	117
第二章 人性假设	27	第五节 激励理论的应用	121
第一节 人性假设的概述	28	第七章 群体与团队行为	126
第二节 中国古代人性假设思想	31	第一节 群体概述	127
第三节 西方人性假设理论	32	第二节 影响群体绩效的因素	131
第三章 个体认知与行为	41	第三节 群体内互动	140
第一节 个体认知	42	第四节 群体决策	142
第二节 社会知觉	48	第五节 团队及团队建设	148
第三节 归因	53	第八章 权力与冲突	159
第四节 学习	56	第一节 权力	159
第四章 个性心理特征与行为	62	第二节 冲突概述	166
第一节 气质与行为	63	第三节 冲突分析	172
第二节 性格与行为	66	第四节 冲突管理	177
第三节 能力	70	第九章 人际关系	185
第五章 个性心理倾向与行为	79	第一节 人际关系概述	185
第一节 需要、动机与行为	79	第二节 人际关系的类型和 功能	189
第二节 意志与行为	83	第三节 人际交往的障碍及其 克服	193
第三节 兴趣与行为	84	第四节 人际交往礼仪	201
第四节 情感与行为	86	第五节 人际交往过程中的 冲突管理	207
第五节 价值观与行为	88	第十章 沟通	212
第六节 态度与行为	94	第一节 沟通概述	212
第六章 激励理论与应用	105		
第一节 激励概述	106		

第二节 沟通的障碍与克服	219	第四节 组织间关系下文化冲突 与整合	291
第三节 非语言沟通	225	第十三章 组织变革与学习	298
第四节 跨文化沟通	230	第一节 组织变革概述	299
第十一章 领导	245	第二节 组织变革的模式与 变革方法	302
第一节 领导概述	245	第三节 组织变革阻力与对策	309
第二节 领导理论	251	第四节 企业间关系下的组织 变革	312
第十二章 组织文化	274	第五节 创建学习型组织	316
第一节 组织文化概述	274	参考文献	322
第二节 组织文化的分类与 作用	281		
第三节 组织文化的建设	285		

第一章 导论

本章重点

- 掌握组织行为学的含义
- 了解组织行为学的理论基础和研究方法
- 掌握组织行为学的形成过程
- 了解组织行为学的新发展

引例

约翰·帕金斯的转变

50多岁的约翰·帕金斯在一家大型银行做经理助手，他已经工作11年了。长期以来，他的工作成绩平平，以至于没有一家分行经理愿意要他。调他给经理做助手却常常被经理安排到新开业的其他分行去。所以，约翰·帕金斯11年来换了8家分行。帕金斯被调到第9家分行做经理助手时，人家很快就了解了他的工作档案，尽管这位经理打算调走约翰，但还是决定设法对他采取激励措施。经理了解到约翰在经济上别无所求，因为他已经继承了一套舒适住宅，由他的妻子料理；两个孩子都已大学毕业，并且都有收入不错的职业。

这位经理在与约翰相处的很短的一段时间里，曾两次想把他解雇。间或有几个星期，约翰表现积极，很有干劲，但过不了多久便旧态复萌，依然故我。这位经理在对约翰·帕金斯的情况和境遇仔细分析之后，得到了一个结论：虽然约翰在有形的物质方面是满足的，但是对于承认和赏识倒可能做出反应。于是，约翰的经理便着手在这方面做工作。例如，在本分行成立一周年之际，在银行营业之前，经理为全体雇员举行了一次集会，预先定做了一个很大的蛋糕，特意把约翰管辖下的重要财务比率数字，以及为组织创造的效益做在蛋糕上。这一次约翰被给予他的褒扬和大家专为“哄”他的蛋糕上的比率数字所深深地感动了。从此以后，约翰像变了一个人，不到两年的时间，他成了另一家分行杰出的经理。

（凯茨·大卫斯，组织行为学，北京：经济科学出版社，1989）

问题：约翰·帕金斯的转变给我们带来什么启示？

第一节 组织行为学概述

组织行为学是管理理论的重要组成部分，是一门广泛吸收多学科知识的边缘、交叉科学，其综合了行为科学、心理学、社会学、人类学、政治学等学科的知识，提出了一系列关于管理的新

知识、新观点和新理论，丰富了组织发展理论，大大提高了对行为模式的解释和预测能力，促进了管理水平的提高、组织绩效的改善，具有很强的实践性和应用性。因此，研究和学习组织行为学，不仅具有理论意义，而且具有直接的现实意义。

一、组织行为学的概念

组织行为学的研究是以组织为载体的，所以要了解组织行为学的概念，首先要了解什么是组织，什么是组织行为。

（一）组织

1. 组织的含义

在我国古代，组织的原意是将丝、麻织成布帛，也就是“组合、编织”的意思。随着时间的推移和社会的发展，人类日常生活和社会生活的各种需要日趋复杂、多样，仅仅通过孤立的个体活动无法自行满足这些需要，于是出现了人类的群体活动。在群体活动中，为了协调不同个体的活动，就会按照一定的关系建立特定的规则。这种活动正式化、稳定化的结果就导致了组织的出现。组织在出现后也逐步发展和深化，组织的概念逐步从物的组织到人的组织，从静态的组织到动态的组织，从封闭的组织到开放的组织，从单个的组织到系统的组织。

在对组织的研究过程中，很多学者对组织进行了定义，其中比较有代表性的有以下四种。

- 组织是对完成特定使命的人的系统性安排。（斯蒂芬·罗宾斯）
- 组织是为了达到某一特定的共同目标，通过各部门劳动和职务的分工合作和不同等级的权利和责任的制度化，有计划地协调一群人的活动。（薛恩）
- 组织是一个相互影响、相互依赖，为了达成某一共同目标的工作群体的集合。（杰克·邓肯）
- 组织是对完成特定使命的人的系统性安排。（张德）

从以上学者们对组织的定义，可以看出，任何一个组织都必须具备以下三个条件。

（1）组织是一群相互联系、相互作用的人的集合。组织是由人构成的，同时组织活动也需要一定的物质资源。因此组织既是物质结构，又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的，正是人群形成了组织，没有人群便没有组织。而且，在同一组织下集合的人群之间，在行为上是相互联系、相互影响的。

（2）组织都有确定的目标。任何组织都有其基本的使命和目标。例如，企业是为了生产产品、提供服务、满足顾客需要，教育机构是为了培养人才，医院是为病人提供健康服务等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

（3）组织通过专业分工和协调来实现其目标。组织的存在是由于有自身的使命和目标，这些使命和目标是社会所必需的，但又是个体无法完成的。为了完成目标，组织必须开展实际的业务活动（即作业），如企业的生产活动、学校的教学活动、医院的诊治活动等。而组织活动的展开又离不开相应的人力资源、物质资源、财力资源和信息资源等，否则组织的活动无从进行。同时，为了保证组织活动顺利有效进行，还需要对组织自身进行管理。因此，组织中的活动便由此实现其基本的专业化分工——作业和管理。形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分，他们协调互动、密切配合才能保证组织整体目标的实现。

通过以上分析，概括不同学者对组织的界定，本书对组织的概念做如下综合表述：组织是对完成特定使命的人的系统性安排，组织成员在共同目标指导下协同工作；它建立一定的机构，成

为独立的法人；它是通过分工合作来协调人们行为的活动过程。

2. 组织的构成

(1) 一定数量的成员。这是组织存在和发展的先决条件。但每个组织对其成员都有一定的资格要求，并非任何人只要愿意都可以成为某个组织的成员。一个人要成为某个组织的成员，首先要求具备这个组织所需要的条件，然后还要履行一定的手续，才能进入组织的内部，成为正式的组织成员，在其中获得某个角色地位。因此，现代社会组织都具有明确的边界。一个社会组织的成员数量到底有多少，并无限定，小到两人小组，大到千万人的政党组织。这些性质各不相同的社会组织，对成员的要求也相差甚远。有的对资格要求十分严格，有的则较为宽松；有的加入手续十分复杂，有的则比较简单。

(2) 特定的活动目标。目标是社会组织最重要的构成要素。它决定着组织的性质、发展方向和规模。组织成员参与组织的动机可能有很大的差别，但他们最终都要统一到共同的组织目标之下。同时，组织目标要能够集中体现他们的共同愿望与利益。特定的组织目标是社会组织存在的依据，指示着组织活动的方向。

(3) 明确的行为规范。规范是社会组织内成员互动的基础，是指导个人和团体在面临各种情况时如何思考和行动的标准。社会组织由于其特有的目标，以及内部精细的社会分工，要把各自独立的行动有机结合起来，就必须制定严格、明确的社会规范，包括本组织的性质、目标、任务、组织原则、组织成员的地位与角色、权利与义务，以及组织活动规则等。

(4) 一定的组织结构。任何组织内部都有一个稳定的组织结构。一个组织为了有效地实现其特定目标，就必须对其成员进行合理配置。在纵向上形成由决策者、管理者和执行者构成的一种支配—服从的层级体系。

(5) 拥有一定的资源。拥有一定的资源是一个组织开展活动所必需的物质基础，包括资金、技术、办公场所等。不同的社会组织需要不同类型的资源，但不管怎样，一个组织要正常运转，就必须要有相关的资源来支持。

3. 组织的分类

作为社会细胞的组织，其使命不同、大小各异，通过对组织进行分类，可以更好地把握各种组织的相同点与差异处。

(1) 根据社会功能不同划分。根据社会功能不同，可将组织分为生产组织、政治组织、整合组织和模式维持组织。生产组织是指从事物质生产的制造型组织和服务型组织，如工厂、饭店等；政治组织是指为了保证整个社会达到自己的目标而进行权力分配的组织，如政府部门等；整合组织是指协调各种冲突、引导人们向某种固定目标发展的组织，如法院、政府等；模式维持组织是指维持固定的形式，确保社会发展的组织，如学校、社团等。

(2) 根据组织成员的受益程度划分。根据组织成员的受益程度，可将组织分成互利组织、商业组织、服务组织和公益组织。互利组织是指所有参加者都受益的组织，如党派、工会、俱乐部、退伍军人团体等；商业组织是指那些从事工商活动的组织，如工厂、公司、企业、银行和垄断组织等；公益组织是指为社会所有人服务的组织，如公安、行政、军事及科研机构等。

(3) 根据控制成员的方式划分。根据控制成员的方式，可将组织分成强制型组织、功利型组织和规范型组织。强制型组织是用高压、威胁，甚至暴力等手段控制其成员行为的组织，如监狱、精神病医院等；功利性组织是用金钱或物质为媒介来控制下属行为的组织，如各种工商企业；规范型组织是用在伦理道德或观念信仰等基础上形成的规范权力来控制成员行为的组织，如宗教团

体等。

(4) 根据目标的不同划分。根据目标的不同,可以把组织分成以下三类。

- 营利组织。所有以获利为主要目标的组织都是营利组织,如工厂、商店、商业银行、饭店、矿山、公司等。值得指出的是,改革开放以来,一些个人诊所、私立学校等组织已经成为营利组织。从社会分工来看,营利组织是现代社会的基石。它们以产品或服务来满足其他组织 and 个人的各种需求,并以纳税的方式支持其他组织的正常运行。
- 非营利组织。除公共组织外,一切不以营利为主要目标的组织都属非营利组织,如国有医院、国有学校、各类社团、宗教团体、慈善机构等。非营利组织既是营利组织的重要目标市场,也承担着许多重要的社会职能,为其他组织提供独特的服务。
- 公共组织。负责处理国家公共事务的组织是公共组织,如立法机关、司法机关、政府机关、军事机关等。公共组织代表公众通过运用法律、行政、经济等手段来管理营利组织与非营利组织,使它们的运作符合国家与公众的利益。虽然公共组织是“组织之上”的组织,但也应遵循法律,努力达成自己的目标,不应过多干涉其他两类组织的内部事务。

此外,还可以根据组织人员的多少,将组织分成小型组织(3~30人)、中型组织(30~1 000人)、大型组织(1 000~45 000人)、巨型组织(45 000人以上)。根据产权的归属,可把组织分成公有组织与私有组织。公有组织如国有企业、集体企业、国有学校等,是归国家、全民或集体所有的组织;私有组织如私营企业、私立学校等,是归某个公民或某些公民个人所有的组织。

(二) 组织行为

1. 组织行为的定义

组织行为是指人们在作为组织成员时表现出的行为。但组织成员的行为并不完全属于组织行为。组织成员下班后的业余活动不属于组织行为。组织行为必须是组织成员在工作过程中表现出来的行为。因此,准确地说,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。

2. 组织行为的分类

组织是由个体和群体组成的,因此,组织中的行为可以分为三个层次:个体行为、群体行为和组织行为。

(1) 个体行为。个体是构成组织的最基本细胞,是组织行为学研究的基础和出发点。由于组织都是由个体的人组成的,因此,研究组织行为的基本出发点就是研究组织中的单个成员。这种研究方法将重点放在心理学的发展理论和解释的规律上。这些理论和解释是关于个体行为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用来说明单个组织成员的行为和绩效,对如价值观、知觉、态度、个性、意志和情绪这些因素也予以考虑,并对这些因素对他们在工作中的个体行为、作风和绩效的影响进行研究。

(2) 群体行为。如果要完成组织的目标,组织成员就必须在工作中合作并协调他们的活动。人们在一起工作的常规方式是小组、部门和委员会这些组织形式。因此,在组织行为学中,一个可以选择的富有成效的方法是分析工作群体的结构与功能、群体的发展过程和内聚力。在群体中,人们是如何工作的?决定一个群体团结和富有成效或分散和一无所有的奥妙何在?领导如何影响群体成员及他们的能力,以便他们一起通力协作,以较高的生产率进行工作?这些就是组织有关群体有效功能涉及的几个问题。组织行为学的一个重要部分就是把社会心理学的知识和理论应

用于研究组织中的群体。在群体这个层次上分析所得的见解不同于研究个人所产生的见解。

(3) 组织行为。组织行为学不仅将其研究重点放在组织中的个体和群体上,而且也要从宏观的角度研究整个组织。研究者力图用社会学的方法来理解组织结构和组织设计是如何影响组织效率和气氛的,是如何有效地进行信息传递,认识组织与环境之间的关系及其影响、组织变革和发展规律的,从而尽可能地提高组织的有效性和效率,改善组织气氛。例如,对各部门分配任务和责任的的不同方法可能会影响这些部门的工作能力及整个组织的工作效率,组织应用的技术、组织规模、组织年限等因素对组织结构、组织效率的影响,以及组织与外部环境的相互作用与适应等都在考察之列。

3. 组织行为的特征

(1) 可描述性。组织行为是可以描述的,我们可以对个体的组织行为用语言来加以描述。例如,某人最近工作积极努力,某人工作态度认真,某部门员工关系和谐、融洽等。

(2) 可解释性。每一种组织行为的背后都存在产生的原因和背景,所以,管理者可以通过调查、研究找到组织行为的原因,进而可以解释为什么会出现这样的行为。

(3) 可预测性。因为组织行为是可解释的,也就是管理者最终可以找到某种组织行为产生的原因。只要能准确地观测到是什么原因导致的这种行为,就可以准确地预测将要发生的行为。当然,这只是一种理想化的假设,假设我们能够找到所有组织行为产生的原因,而在现实的管理工作中,受到行为科学发展水平的限制,我们并不能弄清所有影响人行为的原因,因此也就不能进行准确的预测。

(4) 可控制性。因为组织行为是可以解释,进而是可以预测的,所以,归根结底,组织行为是可以控制的,这也是我们研究组织行为的目的所在。

(三) 组织行为学

1. 关于组织行为学,不同的学者曾经提出过多种不同的定义

美国学者 A·J·杜布林(A. J. Dubrin)的定义:“组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为的科学,以成员个人、群体、整个组织及外部环境的相互作用所形成的行为作为研究的对象。”

蒙特利尔大学管理学教授和组织心理学家乔·凯利(Joe Kelly)所提出的定义是:“组织行为学的定义是对组织的性质进行系统的研究:组织是怎样产生、成长和发展的,它们怎样对各个成员、对组成这些组织的群体、对其他组织及对更大些的机构发生作用。”

斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)给出的著名定义是:“组织行为学是一个研究领域,它探讨个体、群体及结构对组织内部行为的影响,目的是应用这些知识改善组织绩效。”

我国著名组织行为学家张德认为,组织行为学是研究组织中人的心理和行为表现及规律,提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织既定目标的科学。

2. 就以上定义,我们需要着重领会以下几点

第一,组织行为学研究的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,是把这两者作为一个统一体来研究的。人的行为与心理是密不可分的,心理活动是行为的内在表现,行为是心理活动的外在表现,因此,必须把两者作为统一体来进行研究。

第二,组织行为学研究的范围是一定组织中的人的心理和行为规律。这就说明组织行为学并

不是研究一切人类的心理和行为规律，而是只研究一定组织范围内的人的心理与行为的规律，如工厂、商店、学校、机关、军队、医院等。研究这种组织中的人的心理和行为规律，不仅是研究单个的人的心理和行为，还要研究聚集在一起的人的心理和行为规律。因此，研究范围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。

第三，组织行为学研究运用系统分析的方法。组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理和行为，而是采取系统分析的方法来研究它们。从系统观来看，个体的人作为一个系统，把他放在群体这个较大的系统中来研究，个体就是群体的子系统，而很多的群体又组成一个组织，因此，群体又是组织这个大系统的子系统。它们均自成系统而又相互密切联系，不可分割。而且由于它们都处在社会环境这个更大的系统中相互联系、相互作用，因此它们又都是社会环境的子系统。

第四，组织行为学研究的目的是提高预测和引导人的行为的能力和组织的绩效，以达到组织既定的目标。

组织行为学研究的最终目的是提高组织的绩效，有效实现组织目标。这种绩效的提高是借助于提高管理者的预测、引导控制组织中人的行为的能力来实现的。

现在人们对于构成组织行为学主题领域的看法越来越趋于一致，这些主题包括激励、领导行为和权威、人际沟通、群体结构与过程、学习、态度形成与知觉、变革过程、冲突、工程设计、工作压力等。

3. 组织行为学的定义

本书将组织行为学定义为：通过研究组织中的个体、群体和组织的心理和行为表现及规律，提高管理人员预测、引导和控制组织中人的行为的能力，以有效实现组织目标的一门科学。

二、学习组织行为学的意义

组织行为学是管理学的新发展，它对提高组织的管理水平，实现以人为中心的管理具有重要的意义。

1. 有利于充分调动人的积极性、主动性和创造性

在现代社会，每个人都生活在组织中，每个人的行为既表现为个人行为，又表现为组织行为；既受到组织影响，又影响到组织。人们在一起工作、学习、生活，就需要分工和协作，就需要有管理。而对于管理者来说，每天所面对的最经常、最棘手、耗费时间和精力最多的恐怕就是人的问题。如何调动下属的工作积极性，激发他们的工作热情；如何与你的上司及兄弟部门沟通，以获得更多的资源和支持；如何处理员工间的冲突纠纷，营造和谐的工作环境；如何引导和改善组织成员的行为，建设高绩效的团队等。总之，要想成为一个有效的管理者，就必须了解人、认识人，就应该学会分析、解释、预测人的行为，从而提高自己管理活动的有效性。

2. 有助于达成个人目标，提高组织成员的工作生活质量

提高组织成员的工作生活质量是指组织中所有成员通过与组织目标相适应的公开的交流渠道，有权影响决策，改进自己的工作，进而拥有更强的参与感、更高的工作满意度和更少的精神压力的过程。组织行为学的核心内容之一是研究个人需要、个人利益和个人兴趣，以及如何满足个人需要的方式和方法。组织行为学通过用科学的方法分析员工的心理需要，针对不同的情况采取不同的方法。因此，管理者可以通过组织行为学的学习，掌握和应用恰当的方法来满足员工的需要，重视与员工的沟通与交流，鼓励员工参与管理，提高员工的工作满意度，从而提高组织成

员的工作生活质量。

3. 有助于管理者改进管理的方式和方法, 改善管理者与被管理者的关系

组织行为学研究的是组织环境下的个体行为、群体行为和组织行为。一句话, 组织行为学研究的重点是人, 核心是保证和增加组织的有效性。组织的管理者是生产的协调者和指挥者, 他们与员工的关系, 除了具有一般意义上所说的生产关系, 还有一般的社会关系。组织行为学中关于一个有效的管理者应该具备的素质、管理艺术和如何根据不同情况采用不同的管理方式等内容, 对管理者提高领导艺术水平有一定的参考价值。因此学习和掌握一些组织行为学的知识, 将有助于你成为一个卓有成效的员工或一个受欢迎的组织管理者, 改善管理者与被管理者的关系。

4. 有助于提高管理者描述、解释、预测和控制组织行为的能力, 从而提高管理水平

描述是指对组织中人的行为和心理在某个时期所处的状况进行清晰描绘, 例如, 今年有 12% 的员工跳槽, 有 78% 员工的满意度达到 80 分以上等。准确描绘组织中人的行为和心理为我们科学、合理地对行为和心理做出解释提供了基础。

解释是指依据理论或实践总结寻找组织中人的特定行为和心理的形成原因的过程。例如, 员工跳槽的主要原因是对公司的福利政策不满意, 员工的满意度提高是由于公司引进了素质培训等。科学的解释为管理者预测和控制组织中人的行为和心理提供了依据。

预测是指根据组织中人的行为和心理的现状和变化规律及组织和社会环境的变化, 对未来一段时期某些特定行为和心理所处状态进行的合理猜测。例如, 明年员工的跳槽率将是 10%~13%, 下半年的员工满意度会提高 4% 等。准确地预测与组织绩效相关的人的行为和心理为有效地领导和管理组织提供了宝贵的信息。

控制是指根据组织中人的行为和心理变化规律, 改变一定的条件和变量, 以使特定的行为和心理朝着管理者期望的方向演进的过程。例如, 改进公司的福利政策以使员工的跳槽率降低 2 个百分点, 开展班组有奖娱乐活动以使员工的满意度提高 5% 等。

管理者可以通过组织行为学的学习提高自己的描述、解释、预测和控制水平, 从而提高管理水平。

5. 有助于组织变革和组织发展

组织是一个动态开放的社会技术系统, 必须与外界环境保持一致性。现代组织越来越多地面临着激烈动荡的环境, 高新技术的迅猛发展、顾客需求的不断改变等都给组织带来了严重的挑战。逆水行舟, 不进则退。为此, 组织必须随环境的变化而不断地调整, 这就是组织变革。因此, 学习组织行为学的理论和知识有助于及时有效地领导组织变革和组织发展。

三、组织行为学研究的方法

方法与手段是达到目的的桥梁, 学好、用好组织行为学, 要运用科学的学习方法。

(一) 观察法

观察是构成组织行为学的三大要素(观察、个体、群体)之一, 对他人行为的了解是通过观察获得的。观察是取得直接资料和间接经验的一种重要方法, 在没有条件进行访问或实验的场合, 观察是取得资料的主要途径。除了观察者运用自己的感觉器官(眼、耳、鼻、舌和皮肤等)直接观察人们的行为外, 还运用现代科技手段, 如采用录像机和录音机协助观察。有人说: “实验是

向自然发问，观察是听自然演讲。”

观察法多种多样，大致有两种分类方法。

第一种是按照观察者与被观察者的关系来分类，可把观察法分为参与观察法和非参与观察法。观察者直接参与被观察者的活动，并在共同活动中进行观察的方法称为参与观察法。观察者不参与被观察者的活动，以旁观者的身份进行观察的方法称为非参与观察法。参与观察法的好处是：研究人员以组织成员的身份去观察，使被观察者避免伪装和做作，从而使观察到的资料较为可靠和有效。参与观察法存在的问题：一是由于亲自投入现场，作为现场的一员，可能会影响观察者判断事物的客观性，而非参与观察者就较为客观；二是在观察别人时，会使别人感到不自然，若要使被观察者不知道是在观察他们的行为，就得创造一个客观的条件，这又是难以办到的。此外，这两种方法都受到观察者本人的价值观、个性等的影响。因此，信度、效度也会有一定的问题。

第二种是按照观察情景的差异来分类，可把观察法分为自然观察法与控制观察法。观察者在自然真实的情景下观察他人的行为，被观察者不知道自己处于被观察的状况下的观察叫自然观察法。凡是有计划、有系统记录，其结果和一定的命题相联系而又能经受考核的观察叫控制观察法。贝尔斯（R. F. Bales）创造的小群体相互影响法（Interaction Process Analysis）根据小群体中成员的感情和工作行为，分别进行观察和记录，就是这种方法的典型例子。自然观察法的优点是所观察到的结果具有典型性，更易于运用于实际，它的缺点是有时不能肯定被观察者的行为变化是由何种变化引起的，而用控制观察法就能弥补这种缺陷。

（二）调查法

调查法是了解被调查者对某一事物（包括人）的想法、感情和满意度的方法，因为有些心理现象可以直接观察到，有些则不能直接观察到，对那些不能直接观察到的心理现象则可以通过调查、访问、谈话、问卷等方法来收集有关材料。这种方法很有价值，研究者和管理者可以用这种方法来调查员工对组织及所任工作的满意度，以及影响员工积极性的因素等。许多公司还用这种方法来发现顾客对公司产品的青睐度。国家也可以通过调查了解民意，为制定和修改政策提供依据。

调查法的种类很多，可以单独使用，也可根据研究需要，将几种方法结合使用。

1. 谈话法

口头信息的沟通是直接了解对方情况的一种调查方法。根据谈话中结构模式的差异，谈话法可分为有组织谈话和无组织谈话。有组织谈话的过程结构严密，层次分明，具有固定的谈话模式。主试者根据预先拟订的提纲提出问题，被试者针对提出的问题回答。谈话过程像是口头问卷。无组织谈话的过程结构比较松散，层次交错，气氛活跃，没有固定的模式。主试者提的问题涉及的范围广，被试者可以根据自己的想法，主观地、创造性地回答问题。通过这种谈话，双方不仅交换了意见，也交流了感情。

谈话法的优点是显而易见，简单可行，便于迅速获取第一手资料，但是，能否真正收到好的效果，还要看主试者的驾驭能力如何，是否善于营造一个轻松愉快的和谐气氛，让被试者解除顾虑，畅所欲言。

2. 问卷法

问卷法就是运用内容明确、表达正确的问卷量表，让被试者根据个人情况，自行选择回答的研究方法。常用的问卷量表有三种。

(1) 是非法。要求被试者对问卷中的每个问题做出“是”或“否”的回答。例如：
为了多拿奖金你愿意增加工作时间吗？ 是（ ）否（☒）

(2) 选择法。要求被试者从并列的两种叙述中做出选择。例如：
我喜欢单独工作。 （☒）

我在单独工作时，总感到无所适从。 （ ）

(3) 等级排列法。要求被试者对多种可选择的答案，按其重要程度，依次排列。例如：
我最喜欢的奖励方式是：奖金、旅游、上光荣榜、脱产学习、调休。

问卷法的优点是可以在较短时间内取得广泛的材料，并使结果达到数量化、程序化。但是对用这种方法取得的材料很难进行定性分析，因而也无法用这种方法得到的结论直接与被试者的实际行为进行比较。

随着信息手段越来越现代化，调查方式也越来越多，如电话调查法、网络调查法等，这些方法省时、调查面广，使用越来越普遍。

（三）心理测验法

心理测验法就是采用标准化的心理测量表或精密的测量仪器，来测量被试者的心理品质的研究方法。常用的心理测验有能力测验、人格测验、机械能力测验、语言能力测验、管理能力测验、学术倾向测验、心理健康测验等。在企业人力资源开发与管理中，心理测验常常用于人员考核、岗位测量与导引、员工选拔等。在运用测验法时，应将测验的信度和效度控制在合理的范围内。

测验的信度即可靠性，是测量反映被测者特征的真实程度的指标，有人称之为测验的准确性，也有人把信度作为测验结果稳定性和一致性的指标。测验的效度是指心理测验的有效性，即测验得到的是不是所要测定的心理和行为特征，也就是测验结果是否体现测验的预期程度。为了严格控制心理测验的质量，许多国家明确规定，用于人员选拔的测验量表，信度系数必须达到或超过0.8，效度系数必须达到或超过0.6，方合乎要求，否则不予认可。

（四）定性定量法

所谓定性，就是对人与事的特质进行鉴别和确定。比如，在人员功能测评中，对各类人员的素质、智能和绩效进行评定，以确定人的质的规定性，而不是量的规定性，但作为对人的客观公正的定性，必须以定量为基础。在传统的人事考核中，定性一般都建立在领导人的经验和印象的基础上，这固然也能发现人才，但难免会带有一定的盲目性。定量是通过一定的数据来反映人或事的特质，但定量也有它的局限性，比如，在人员功能测评中，人们可能会过分迷信数据，对人员的考核单凭定量分析，这样尽管能避免考核中的主观随意性，但可能导致形式主义、片面性。因此，定性定量有机结合，能够发挥测量之长和评定之优。定性与定量相辅相成，缺一不可。定量是定性的基础，定性则是定量的出发点和结果。所以，通过尺度、量表获得的人员特质的数据是定性的客观基础，而不是定性的替代；测试者凭借丰富的经验，对数据进行分析，对各类人员的素质、智能和绩效进行计量、鉴别，对人做出客观公正的评价。

（五）案例法

案例法对学习组织行为学和研究组织行为都是一种非常有用的方法，对管理教育将产生越来越大的影响。这种方法是研究人员利用组织正式的或非正式的访问谈话，发调查表和实地观察所收集的资料，以及从组织的各种记录与档案中收集的有关个人、群体或组织的各种情况，用文字、录音、录像等方式如实地记录下来，提供给学生和有实际工作经验的人员进行研究或讨论、分析。

案例法是体现理论与实践、知识与能力、历史与现实、教学与研究、科学与艺术的极好方法。它提供了许多学习和研究的建议，为解决未来实际工作中的问题做了虚拟的培训。案例法的教学、研究是否成功，受多种因素的影响，如案例本身的质量、案例分析的组织，以及学生对案例教学的适应性，都会影响案例法的效果。因为案例是事物本身的客观展示，变量多，解决问题的方法是开放性的，无法证明某种答案正确与否，所以结果的信度、效度和普遍性无法确切说明。尽管如此，案例教学在管理教育中的作用仍越来越重要，这种现实管理工作的虚拟式训练，是运用理论解决实际管理问题的最好桥梁，从中得到的启迪显而易见。

（六）情景模拟法

情景模拟法是根据被试者所担任的职务，编一套与岗位实际情况相似的测试场景，将被测试者放在模拟的工作环境中，由测试者观察其才能、行为，并按照一定规范对测试行为进行评定。情景模拟测评，一般通过公文处理、小组讨论、上下级对话、口试等方法进行。无领导的小组讨论在人员选拔、岗位晋升工作中应用广泛，从讨论中可以了解被试者的语言表达、思维、应变、驾驭等方面的能力。由于情景模拟方法具有针对性、客观性、预测性、动态性等特点，因此对人员考核的信度、效度较高，同时对主持者的技术要求也比较高。

（七）系统法

在现代社会中，组织是一个有目的的、开放的社会系统，因此，应用系统理论研究组织行为与管理问题也是顺理成章的。随着社会的进步，经济与科学技术的发展，组织这个系统变得越来越复杂，加上社会的快速发展，使组织处在一个不断变化的动态环境中。对于解决复杂的动态问题，系统分析是有效的方法，理论和实践都证明系统的方法有助于分析复杂的动态问题。

以美国学者卡斯特（F. E. Kast）、米勒（J. G. Miller）、罗森茨维格（James E. Rosenzweig）为代表的系统学派，将系统理论全面运用于管理，经过分析指出，任何组织都可分为目标、技术、管理（工作）、结构和社会心理（人际社会）五个子系统（因素），并特别强调要从总体和相互联系上，研究各种因素对实现组织总目标的作用。他们主张把组织看成一个与外部环境不断进行物质和信息交流的开放系统，因此，分析研究组织问题离不开环境，要求在研究组织的行为与管理时，既要分析组织内的五个子系统，又要研究与五个子系统紧密相连的外在环境。

系统方法给人们一种从整个组织及其环境的相互作用中分析组织的方法，为系统和管理理论的汇合提供了基础，同时也为分析组织内部各分系统之间的关系提供了基础。这个方法避免了组织设计和管理实践中过于简单化，反映了对各分系统之间关系及协作模式的寻求，导致组织管理中的权变观点。

（八）实验法

由于人类行为的复杂性，许多变量不容易控制，因而很难确定，而实验法能克服现场研究法中的缺点。这种方法要求先假设一个或多个自变量对另一个或几个因变量的影响，然后设计一个实验，有系统地改变自变量，再测量这些改变对因变量的影响。例如，对工作场所内的噪声强度予以不同的改变，以探求噪声强度与工作效率、工作速度是否存在函数关系。实验法有两种类型。

1. 实验室实验法

实验室实验是在有意设定的实验室内进行的，通常借助于各种仪器设备，在严格控制的条件下，通过反复实验而取得精确的数据。这种实验可以模拟自然环境或工作环境中的条件，研究被试者的某种心理活动。如对汽车司机的应变实验，可以模拟自然景色，除了汽车没有轮胎，其他