

普通高等学校经济管理类“十二五”规划教材

组织行为学

孙丽珊 主编

晏晓丽 封俊丽 副主编

Organizational
Behavior



化学工业出版社

普通高等学校经济管理类“十二五”规划教材

组织行为学

孙丽珊 主 编

晏晓丽 封俊丽 副主编

Organizational
Behavior



化学工业出版社

· 北 京 ·

《组织行为学》是现代管理科学的一门核心课程。该书研究并回答了组织中的个体、群体行为模式是怎样的,他们之间如何互动,个性如何影响工作绩效,如何激励员工,如何应对组织的环境变化进行组织变革等。《组织行为学》详细论述并分析了组织中的各种现象,其内容包括组织行为学概述,个性与行为,态度与价值观,知觉与行为,群体,群体行为和结构,群体沟通,团队建设,激励理论,领导行为,组织结构与设计,组织文化,组织变革与发展共十三章。本书语言通畅、条理清晰、结构严谨、例证风趣、体例活泼、学以致用,既方便教师教学,增加课堂教学气氛,提高教学效果,也方便学生自学,十分适合经济类、管理类本科和高职高专层次在校大学生,也可作为企业管理知识培训的教材,还可作为管理人员和企业咨询人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/孙丽珊主编,一北京:化学工业出版社,2014.3

普通高等学校经济管理类“十二五”规划教材
ISBN 978-7-122-19699-6

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第021924号

责任编辑:李彦玲
责任校对:宋 玮

文字编辑:王 爽
装帧设计:史利平

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 刷:北京云浩印刷有限责任公司

装 订:三河市前程装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张16¼ 字数423千字 2014年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:33.00元

版权所有 违者必究

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。组织行为学作为各管理专业特别是工商管理专业的核心课程,日益受到管理学界与业界的共同重视。

组织行为学内容博大,涵盖了组织中的各个层次与方面,无论广度还是深度均超过了管理专业中的其他课程,尤具综合性、系统性、实践性、发展性。组织行为学可广泛运用于普通高校工商管理、旅游管理、市场营销、物流管理等管理类专业的专业核心课程,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。

本书为普通高校教育经济管理类“十二五”规划教材,由化学工业出版社组织编写并审定。本书的主要特点如下。

1. 案例丰富, 简明易懂

本教材在各章节大量运用了“课堂讨论案例”、“扩展阅读”等帮助学生理解和掌握教材所阐述的概念、原理和方法。案例选择上,既有中外知名的组织案例,又有发人深省的案例,展现给学生一个真实的世界,贴近生活,使组织行为学的理论变得熟悉而生动。

2. 突出学生参与, 强调知识与能力相结合

本教材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。每一章后面的练习中,不但安排有“案例分析”,还提供了“技能应用”,不仅用于学生的心理及行为测试,而且用于训练学生的自我管理能力、管理沟通能力、管理差异能力、团队管理能力、管理道德能力和管理变革能力等,这些可以很好地培养学生的实际工作能力。

3. 结构体例恰当, 参考文献丰富

全书共十三章,涵盖了组织行为学的核心内容,同时篇幅也符合教学课时安排,适合教师恰当地计划教学内容。但是,由于课程教学的要求和全书字数的限制,许多内容未能包括于本书之中,因此,书后列举了近年来国内出版的有影响的组织行为学文献,希望学习者能够据此进行延伸拓展性学习。

总之,本教材尽可能地克服了重转抄轻创新(同名教材内容体系差异化较小),重说理轻实

践（与管理实践距离较大），重知识轻实训（理论阐述多而实训内容少），重理念轻技法（理念传导多而技法传授少）这些缺点，具有“特色明显、内容实用”的优点，不同于其他组织行为学的教材。

本书由河南财政税务高等专科学校孙丽姗任主编，负责撰写大纲、统稿和最后定稿，封俊丽、晏晓丽任副主编，河南财政税务高等专科学校陈爱国教授担任主审，对本教材编写的每道环节进行把关。具体编写分工如下：第一章、第七章、第八章、第九章、第十章由孙丽姗编写；第二章、第三章由郑州成功财经学院封俊丽编写；第四章、第五章由河南牧业经济学院晏晓丽编写；第六章由郑州成功财经学院周楠楠编写；第十一章、第十三章由郑州大学西亚斯国际学院李景初编写；第十二章由河南牧业经济学院李娜编写。

由于时间仓促，加之作者水平有限，本书难免有错误与不足之处，恳请各位专家学者及广大师生提出宝贵意见，给予批评指正。

编者
2014 年 1 月

目录

■ 第一章 组织行为学概述 1

- 第一节 组织行为学的基本概念 / 2
 - 一、组织行为的含义 / 2
 - 二、组织行为学的概念 / 4
 - 三、组织行为学与其他学科的关系 / 6
- 第二节 组织行为学的产生与发展 / 6
 - 一、组织行为学的产生 / 6
 - 二、人性假设 / 7
 - 三、组织行为学的发展 / 8
- 第三节 组织行为学的研究方法 / 11
 - 一、观察法 / 11
 - 二、实验法 / 12
 - 三、调查法 / 12
 - 四、个案研究法 / 12
 - 五、模型法 / 13
- 第四节 组织行为学面临的挑战 / 14
 - 一、全球化带来的文化差异 / 14
 - 二、员工个体的多元化与复杂性 / 14
 - 三、技术进步带来的挑战 / 15
 - 四、系统开放与外包 / 15
- 复习思考题 / 15
- 【案例分析】四只猩猩试验的故事 / 16
- 【技能应用】成才和许三多 / 16

■ 第二章 个性与行为 18

- 第一节 个性概述 / 19
 - 一、个性的概述 / 19
 - 二、影响个性形成的因素 / 19
 - 三、个性的基本特点 / 22
- 第二节 气质、性格、能力理论及应用 / 22
 - 一、气质 / 22
 - 二、性格 / 25
 - 三、能力 / 28
- 第三节 心理测验 / 31
 - 一、常用的心理测验工具 / 31
 - 二、使用心理测验应注意的问题 / 36
- 复习思考题 / 36
- 【案例分析】宝洁公司的“破坏者” / 36
- 【技能应用】心理测试：人格问卷 / 37

■ 第三章 态度与价值观 39

- 第一节 价值观及其管理 / 40
 - 一、价值观 / 40
 - 二、价值观的分类 / 41
- 第二节 态度理论与管理 / 43
 - 一、态度 / 43
 - 二、态度理论 / 45
 - 三、态度改变的方法 / 47
- 第三节 工作满意度与组织承诺 / 48
 - 一、工作满意度 / 49
 - 二、组织承诺 / 50
- 第四节 情绪理论与管理 / 54
 - 一、情绪 / 54
 - 二、情绪理论 / 55
 - 三、情绪智力 / 56
 - 四、情绪调节 / 57
- 复习思考题 / 58
- 【案例分析】中年人的失落 / 58
- 【技能应用】小李的离职 / 58

■ 第四章 知觉与行为 60

- 第一节 感觉和知觉概述 / 61
 - 一、感觉和知觉 / 61
 - 二、知觉的基本特征 / 62
- 第二节 感觉和知觉的分类 / 64
 - 一、感觉的分类 / 64
 - 二、知觉的分类 / 66
- 第三节 社会知觉及偏差 / 68
 - 一、社会知觉 / 68
 - 二、影响社会知觉的主观因素 / 69
 - 三、社会知觉的偏差 / 70
- 第四节 归因与管理 / 72
 - 一、归因理论 / 72
 - 二、归因偏差 / 74
- 复习思考题 / 75
- 【案例分析】史蒂夫·乔布斯 / 75
- 【技能应用】总统在旅途 / 76

■ 第五章 群体 78

- 第一节 群体的类型、概念与功能 / 79
 - 一、群体的概念 / 79
 - 二、群体的类型 / 80

三、群体的功能	/ 82	一、有效沟通的障碍	/ 123
第二节 群体发展的阶段	/ 83	二、有效沟通的实现	/ 125
一、群体发展的五阶段模型	/ 83	第四节 冲突与冲突管理	/ 129
二、间断-平衡模型	/ 85	一、冲突及其产生的原因	/ 129
第三节 群体的特征	/ 85	二、冲突的管理	/ 130
一、群体角色的种类	/ 85	三、谈判技能	/ 132
二、群体角色构成的群体类型模型	/ 86	复习思考题	/ 135
第四节 群体规范与心理压力	/ 87	【案例分析】斯塔福德航空公司的内部	
一、群体规范和角色规范	/ 87	传闻	/ 135
二、群体压力和从众现象	/ 89	【技能应用】售票处的一场口角	/ 136
复习思考题	/ 91		
【案例分析】在 ThinkLink 工作的日子	/ 91	■ 第八章 团队建设 137	
【技能应用】落网之鸟	/ 92	第一节 团队的内涵	/ 138
■ 第六章 群体行为和结构 93		一、团队的概念	/ 138
第一节 群体中的人际关系	/ 93	二、团队与群体的区别和联系	/ 138
一、影响人际关系的因素	/ 94	三、工作团队的类型	/ 140
二、人际关系的类型	/ 94	四、团队的作用	/ 142
三、人际关系的形成过程	/ 95	第二节 团队角色	/ 143
四、人际关系的社会测量理论	/ 95	一、团队角色类型	/ 144
第二节 群体凝聚力与士气	/ 97	二、团队的一般角色分析	/ 144
一、群体凝聚力	/ 97	三、团队角色理论启示	/ 146
二、群体士气	/ 101	第三节 高绩效团队	/ 146
第三节 非正式群体	/ 102	一、高绩效团队的内涵	/ 146
一、非正式群体的含义	/ 102	二、高绩效团队的塑造	/ 147
二、非正式群体形成的原因	/ 103	三、高绩效团队的情商修炼	/ 149
三、非正式群体的作用	/ 104	四、虚拟团队	/ 151
四、正确对待非正式群体	/ 105	复习思考题	/ 152
第四节 群体决策	/ 106	【案例分析】微软的团队精神——陈宏刚博士	
一、群体决策的优缺点	/ 107	在微软的个人经历自述	/ 152
二、群体决策的效果与效率	/ 108	【技能应用】团队角色自测问卷	/ 155
三、群体决策的常用技术	/ 109		
复习思考题	/ 110	■ 第九章 激励理论 158	
【案例分析】马林的难题	/ 110	第一节 激励概述	/ 159
【技能应用】海上小岛求生	/ 111	一、激励的概念	/ 159
		二、激励的作用	/ 159
■ 第七章 群体沟通 113		第二节 内容型激励理论	/ 160
第一节 沟通的原理	/ 114	一、需要层次理论	/ 161
一、沟通及其作用	/ 114	二、双因素理论	/ 163
二、沟通的过程	/ 115	三、成就需要理论	/ 164
三、沟通的功能	/ 116	第三节 过程型激励理论	/ 165
第二节 沟通的类型	/ 116	一、公平理论	/ 165
一、按沟通的组织系统分类	/ 116	二、期望理论	/ 167
二、按沟通所借用的媒介不同分类	/ 118	三、强化理论	/ 167
三、按沟通是否反馈分类	/ 120	第四节 激励模式	/ 169
四、按沟通渠道所形成的网络分类	/ 120	复习思考题	/ 173
第三节 有效沟通的障碍	/ 123	【案例分析】固定工资还是佣金制	/ 173
		【技能应用】亨利的困惑	/ 173

■ 第十章 领导行为 175

第一节 领导与领导者 / 176

- 一、领导的含义 / 176
- 二、领导者的影响力 / 176
- 三、提高领导影响力的途径 / 179

第二节 领导特质理论和行为理论 / 182

- 一、传统素质理论 / 182
- 二、现代特质理论 / 182
- 三、领导行为四分图理论 / 183
- 四、管理方格图理论 / 184

第三节 领导权变理论 / 185

- 一、菲德勒的权变模型 / 186
- 二、情境领导理论 / 187
- 三、路径—目标理论 / 189

第四节 领导艺术 / 190

- 一、授权艺术 / 190
- 二、决策艺术 / 191
- 三、会议艺术 / 191
- 四、时间管理艺术 / 192

复习思考题 / 194

【案例分析】对人才的领导 / 194

【技能应用】张峰的困惑 / 194

■ 第十一章 组织结构与设计 196

第一节 组织概述 / 197

- 一、组织的特征和作用 / 197
- 二、组织的分类 / 198

第二节 组织结构 / 199

- 一、组织功能 / 200
- 二、组织结构的形式 / 200

第三节 组织设计 / 205

- 一、组织设计的内容 / 205
- 二、组织设计的原则 / 207
- 三、组织设计的程序 / 210
- 四、组织设计类型 / 211
- 五、现代组织设计的新趋势 / 212

复习思考题 / 213

【案例分析】新锐广告公司 / 213

【技能应用】画组织结构图 / 214

■ 第十二章 组织文化 215

第一节 组织文化的内涵 / 216

- 一、组织文化概述 / 216

- 二、组织文化的特性 / 217

第二节 组织文化的层次和内容 / 219

- 一、组织文化的层次 / 219
- 二、组织文化的内容 / 220

第三节 组织文化理论的形成与发展 / 221

- 一、组织文化理论的形成 / 221
- 二、组织文化理论的发展阶段 / 222
- 三、组织文化理论模式 / 222

第四节 组织文化建设 / 223

- 一、组织文化建设的基本内容 / 223
- 二、组织文化建设的制约因素 / 224
- 三、组织文化建设的程序 / 224
- 四、组织文化建设的方法 / 225
- 五、组织文化管理 / 226

复习思考题 / 230

【案例分析】TCL的企业文化 / 230

【技能应用】重温“海尔文化激活休克鱼” / 231

■ 第十三章 组织变革与发展 233

第一节 组织变革 / 234

- 一、组织的生命周期理论 / 234
- 二、组织变革的现实意义 / 235
- 三、组织变革的动因 / 235
- 四、组织变革的内容和方法 / 237
- 五、组织变革的过程 / 238
- 六、变革的阻力及克服 / 239

第二节 组织发展 / 242

- 一、组织发展的含义 / 243
- 二、组织发展的内容 / 243
- 三、组织发展的基础 / 243
- 四、组织发展的好处与局限 / 244

第三节 学习型组织 / 244

- 一、学习型组织的内涵 / 244
- 二、创建学习型组织 / 246

复习思考题 / 249

【案例分析】联想集团的学习型组织建设 / 249

【技能应用】首席学习官 / 251

■ 参考文献 252

第一章



组织行为学概述

【知识学习目标】▶▶

1. 理解组织与组织行为的含义。
2. 了解组织行为学的产生与发展的过程。
3. 理解人性的假设包含的具体内容。
4. 明确组织行为学的研究对象和目标。
5. 了解组织行为学的研究方法。

【能力培养目标】▶▶

1. 掌握组织行为学的相关基础理论。
2. 自觉地运用组织行为学知识来分析问题。

导入案例：两则故事

望梅止渴

曹操率领部队去讨伐张绣，天气热得出奇，骄阳似火，为激励士气，曹操说：“前有大梅林，饶子，甘酸可以解渴。”士卒闻之，口皆出水，乘此得及前源。

——选自南朝宋·刘义庆《世说新语·假谑》

智取生辰纲

杨志受梁世杰的派遣，押送生辰纲前往东京。五月中旬，天气酷热难当，杨志却叫随从军士晚出早息，顶着烈日赶路，众人怨声载道。到了黄泥冈，众人不顾杨志的劝阻，放下车子休息。吴用等人化成贩枣商人也歇息在此。白胜装扮成卖酒汉子沿路叫卖。杨志担心酒里有毒不让军士买。吴用等人先买了一桶喝，再从另一桶里舀了一瓢并借机下毒。杨志等人不明就里，糊里糊涂买了酒喝，结果一个个晕倒，生辰纲全部被吴用等人劫走。

——选自施耐庵《水浒传》

案例延伸问题：

1. 曹操为什么能够使得几万人马在饥渴的情况下加速前进，完成军事目标？
2. 杨志为什么不能够带领随从军士完成押送生辰纲的任务？
3. 两件事的成败差异与曹操、杨志对人的态度和行为是否有关？

第一节 组织行为学的基本概念

一、组织行为的含义

(一) 组织的含义

组织一般有两种含义，一种是动词，就是有目的、有系统地集合起来，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成的有机整体，他们之间进行专业分工和协作。

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，从而为企业带来尽量多的利润。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。

(二) 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、光线和照明、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 workflows、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。一个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,因此它的影响是相当大的,有时甚至能影响到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。

【扩展阅读 1-1】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——一男七女,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》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。”

(三) 行为

行为是有机体的所作所为及其活动。人的行为是指人这种主体对所处环境这种客体所作的反应。狭义的行为是指人受其生理、心理支配或客观环境的刺激而表现出能被观察到的一切外显的活动。广义的行为还包括内隐的心理活动。人的形体动作、喜怒哀乐、各种操作,人与人之间的沟通交流,组织中部门间的沟通交流、矛盾和冲突,组织中的各种仪式活动,组织与外部组织的合作交流等,都是组织行为学要研究的行为。人的行为有以下几个特点。

① 适应性,即人的行为既要符合环境的要求又要满足本身的需要。

② 多样性,即不同的人在不同的时间、地点条件下会作出多种多样的行为反应。

③ 动态性，即人的行为会随时间、地点的变化而不断发展变化。

④ 可控性，即人可以通过各种措施，包括制度、培训、教育等，消除消极行为，诱导和发挥积极行为。

二、组织行为学的概念

【课堂讨论案例 1-1】大火烧出的奇迹

1993 年，正当经济危机在美国蔓延的时候，哈理逊纺织公司因一场大火化为灰烬。3000 名员工悲观地回到家里，等待着董事长宣布破产和失业风暴的来临。在漫长而无望的等待中，他们终于接到了董事会的一封信：向全公司员工继续支薪一个月。

在全国上下一片萧条的时候，能有这样的消息传来，员工们深感意外。他们惊喜万分，纷纷打电话或发信息向董事长亚伦·傅斯表示感谢。

一个月后，正当他们为了下个月的生活发愁时，他们又接到公司的第二封信，董事长宣布，再支付全体员工薪酬一个月。3000 名员工接到信后，不再是意外和惊喜，而是热泪盈眶。在失业席卷全国、人人生计困难的时候，能得到如此照顾，谁不会感激万分呢？

第二天，他们纷纷拥向公司，自发地清理废墟、擦洗机器，还有一些人主动去南方一些州联络被中断的货源。3 个月后，哈理逊公司重新运转了起来。

当时的《基督教科学箴言报》是这样描述这一奇迹的：员工们使出浑身解数，日夜不懈地卖力工作，恨不得一天干 25 个小时，曾劝董事长傅斯领取保险公司赔款一走了之和批评他感情用事、缺乏商业精神的人开始服输。

现在，哈理逊公司已成为美国最大的纺织品公司，分公司遍布全球五大洲 60 多个国家。

讨论题：

1. 哈理逊公司的员工为什么用这么大的热情投入到工作当中？
2. 董事长在作出连续支付全体员工两个月薪酬的决定之前，知道会有这样的结果吗？

其实，哈理逊公司的事例体现了组织行为学的精华，是对人的心理、行为规律持续研究的结果。

（一）组织行为学

组织行为学（Organizational Behavior，简称 OB）是系统研究一定组织中个体、群体的心理和行为的规律以及组织行为规律，从而提高人们预测、引导、控制人的行为的能力，帮助我们寻求管理实践中遇到的实际问题的解决方案，实现组织既定目标的一门科学。

正如美国管理学家罗宾斯指出的，组织行为学研究组织中行为的决定因素，即个体、群体和结构，并把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识运用到实际中，使组织的运作更有效。组织行为学关心的不是抽象的人的行为，而是组织中的人的行为，人们在组织中做什么，而这种行为又是如何影响组织绩效的。

（二）组织行为学的特点

1. 综合性

组织行为学理论基础涉及心理学、社会学、经济学、政治学、人类学、伦理学等诸多学

科,并吸收、借鉴上述多门学科的概念、理论和方法来解决组织行为的实际问题。

2. 系统性

组织行为学具有完整的系统性。它既包括对组织环境中人的行为的层次性研究(从组织中的个体行为到组织中的群体行为再到组织行为,即从整个组织角度研究其成员行为),同时也具有其自成一体的基本理论和概念。

3. 权变性

组织行为学反映了它所研究的客观事物本身的特性。人是错综复杂的,解释人的活动的理论也应该是复杂的。不可能有通用的最佳模式,应该针对复杂多变的组织内外实际情境,采用不同的理论,权变地解决所面临的问题。在组织行为学的研究中,没有绝对真理,也没有“包治百病”的方法。

4. 应用性

组织行为学是行为科学的应用分支,是管理科学的重要组成部分,有明确的实践取向。它的所有理论和方法都要求具有实践基础和应用价值,以便能帮助管理者理解、识别、预测和控制组织成员的行为。

(三) 组织行为学的研究对象

组织行为学以组织中个体、群体和组织行为的规律为研究对象,了解行为背后的动因,目的是提高对员工行为的预测能力,以引导、控制员工的行为,提高组织的绩效。

1. 个体行为

个体行为是对单个组织成员的行为进行研究。如人的需要、价值观、知觉、态度、情感等。

2. 群体行为

群体行为是对工作群体进行研究。如群体规范、群体凝聚力、群体决策、群体冲突等。

3. 组织行为

组织行为是把整个组织作为研究对象。如组织结构、组织变革、组织文化等对组织效率和组织气氛的影响。

(四) 组织行为学的目标

通常认为组织行为学的目标有三个:解释、预测和控制。

1. 解释

组织行为学对组织中人的心理和行为规律进行研究,首先就是要解释行为为什么会发生。如一个重要岗位的员工辞职了,我们就要得到一个解释,从而找到一个防止类似事件再次发生的答案。

2. 预测

组织行为学的第二个目标就是实现对人的行为预测。例如,一家刚由外资收购的有着30年历史的老国有企业,要求对人员出入厂门时实施打卡制度,新的管理者曾希望能预测职工的反应,以提前采取措施。

3. 控制

管理者总是期望对员工的行为实施控制,尽管这是组织行为学中最具争议的目标。

事实上,从另外一个角度,组织行为学研究的是组织中人的心理和行为规律,目的是实现组织目标。从这个意义上看,解释、预测、控制都是实现最终目标——组织有效性的手段。而组织有效性是根据组织期望或计划达到的绩效水平来判断的。因此,可以说,组织行为学的目标就是提升组织绩效。

三、组织行为学与其他学科的关系

(一) 组织行为学的学科基础

组织行为学是在多门学科的基础上建立起来的，与其密切相关的学科有心理学、社会心理学、社会学、人类学、政治学。

(二) 相近学科的比较

1. 组织行为学与管理学

管理学是管理学科群中的基础学科。它系统地研究管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法，属于应用性理论学科，具体探讨组织及组织内资源（人、财、物与信息）配置的构造和过程。

组织行为学从行为科学中独立出来，是行为科学在管理领域中的应用。它从个体、群体和组织三个层面研究如何对组织进行有效管理，激励人的积极性，协调人际关系，创造良好的工作环境，使组织成员发挥潜能，既实现组织目标，也兼顾个人目标。

从内容上看，管理学主要包括计划、组织、领导与控制。而组织行为学则包括个体、群体和组织三部分，其中包含了领导，虽然也讲控制，但侧重对人的行为的控制。因此，这两门学科在组织和领导方面是重叠的，但也有相互不包含的部分。

2. 组织行为学与管理心理学

管理心理学是心理学的一个分支，它研究的重点是企业管理中具体的社会心理现象，以及个体、群体、领导、组织中的具体心理活动的规律性，研究着重于企业管理中的内部环境因素。组织行为学则侧重研究组织中的人的行为的规律，它以人的外部表现、行为变化等作为主要研究对象，致力于探索人的心理活动的外在表现，涉及多门学科。

综上所述，与组织行为学密切相关的学科有管理学（包括人力资源管理学、组织管理学）、行为科学（包括心理学、社会学、人类学）、社会科学（包括政治学、经济学、伦理学），如表 1-1 所示。

表 1-1 组织行为学涉及学科领域

学科	主要影响和涉及研究领域	分析层次
心理学	学习、激励、人格、知觉、培训、个体决策、领导、员工招聘、绩效评估、态度	个体
社会心理学	行为改变、态度改变、沟通、群体过程、群体决策	群体
社会学	工作团队设计、沟通、权力、冲突、群体间行为、正式组织、组织变革、组织文化	群体、组织
人类学	价值观、态度、组织文化、组织环境	群体、组织
政治学	冲突、内部政治、权力	组织

第二节 组织行为学的产生与发展

一、组织行为学的产生

组织行为学的产生，是组织演变、管理理论发展的必然结果。组织行为学体现的是对人的心理和行为的关注，对人的行为背后的动因的关注，对人的需求的关注。

对人的需求的关注，可以追溯到 19 世纪初。罗伯特·欧文（1771～1858 年）对影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究，提出“有生命的机器”的观点。尽管这些思想

和做法很难称之为组织行为学，但毕竟是一个关注员工需求的开始。

20 世纪初，美国工程师费雷德里克·泰勒（1856～1915 年）开始改变人们对工作公认的认识。他指出，不但要拥有特定作业的最精良的机器，而且要训练工人掌握操作这些机器的最优化方法。

20 世纪 20 年代以“霍桑实验”开始的人际关系理论，为行为科学的产生奠定了基础。虽然在此之前人的问题被认为是阻碍生产的因素，应该加以排除，但是，梅奥（1880～1949 年）领导的“霍桑试验”则开创了一个以人为中心的广阔而又新颖的研究领域。

1949 年在美国芝加哥大学召开的一次跨学科的讨论会上，大家认为可以利用当时在自然科学和社会科学两方面所取得的研究成果来研究人的行为问题，经过讨论提出一门学科，并正式把这门综合性极强的学科命名为“行为科学”。从这时起，行为科学取代了人际关系学，形成行为科学学派。它涉及职工的需要、动机、个性、情绪、思想，特别是人群之间的相互关系等。由于人的行为是多方面的，所以对人的研究要涉及多种学科，主要有心理学、社会学、社会心理学、文化人类学、生理学等。

20 世纪 60 年代以后，行为科学的又一个重要发展方向是组织行为的研究。它的主要内容是研究组织内的人和群体的行为。其特征是既注意人的行为，又注意组织的因素。人们把围绕着组织行为的一些课题发展的这个学科称为“组织行为学”。

二、人性假设

人性观点是西方组织行为学的理论前提，是联系企业管理实际提出来的基本人性观点，包括“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”等。这四种假设表明了西方管理界对人性看法的发展历程。

著名管理心理学家薛恩（E. H. Schein）于 1965 年在《组织心理学》一书中，提出了四种人性假设理论。

1. “经济人”假设

“经济人”假设又称“实利人”或“唯利人”假设。这种理论产生于早期科学管理时期，其理论来源是西方享受主义哲学和亚当·斯密（Adam Smith）的劳动交换的经济理论，即认为人性是懒惰的，工作只是为了获取经济报酬，满足自己的私利。因此，管理上主张用金钱等经济因素去刺激人们的积极性，用强制性的严厉惩罚去处理消极怠工者，即把奖惩建立在“胡萝卜加大棒政策”的基础上。最早提出“经济人”概念的是美国心理学家麦格雷戈（D. McGregor），他于 1960 年在其《企业的人性问题》中，将以“经济人”人性假设为指导依据的管理理论概括为 X 理论，并认为它是一种错误理论。泰勒（F. W. Taylor）是以 X 理论为指导的典型管理代表，以严格控制和严密监督为根本特征，只考虑如何提高生产效率，毫不关心工人的心理需要和思想感悟。

2. “社会人”假设

这一假设源于“霍桑实验”及其人际关系学说。“社会人”的概念也是由该实验主持者美国哈佛大学心理学家梅奥提出。这种假设认为，人是社会人，人们的社会性需要是最重要的，人际关系、职工的士气、群体心理等对积极性有重要影响。因而在管理上要实行“参与式管理”，要重视满足职工的社会性需要，关心职工，协调好人际关系，实行集体奖励制度等。

3. “自我实现人”假设

这一概念最早由人本主义心理学家马斯洛提出。而后，麦格雷戈提出了以“自动人”人性假设为理论基础的管理理论，给予“X 理论”相反的“Y 理论”，他明确否定“X 理论”，

而肯定“Y理论”。“自动人”假设认为，人是自主的、勤奋的，自我实现的需要是人的最高层次的需要，只要能满足这一需要，个体积极性就会充分调动起来。所谓自我实现，是指人的潜能得到充分发挥；只有人的潜能得以表现和发展，人才会有最大的满足。因此，管理上应创设良好的环境与工作条件，以促进职工的自我实现，即潜能的发挥，强调通过工作本身的因素，即运用内在激励因素调动职工的积极性。

4. “复杂人”假设

这种理论产生于20世纪60~70年代。其代表人物有薛恩、摩斯(J. J. Morse)和洛斯基(J. W. Lorsch)等。该理论认为，无论是“经济人”、“社会人”或者“自我实现人”假设，虽然各有其合理性的一面，但并不适合于一切人。因为，一个现实的人，其心理与行为是很复杂的，人是有个体差异的。人不但有各种不同的需要和潜能，而且就个人而言，其需要与潜能，也随年龄的增长、知识能力的提高、角色与人际关系的变化而发生改变。不能把人视为某种单纯的人，实际上存在的是一种具体的“复杂人”。依据这一理论，便提出了管理上的“超Y理论”，即权变理论。它认为，不存在一种一成不变、普遍适用的管理模式，应该依据组织的现实情况，采取相应的管理措施。

三、组织行为学的发展

组织行为学的发展可以大致分为四个阶段：组织行为学萌芽阶段、人际关系学说阶段、行为科学阶段和现代管理科学阶段。

(一) 组织行为学萌芽阶段

组织行为学的萌芽阶段的大致时间为18世纪中期至20世纪30年代。组织行为学的萌芽阶段主要体现在两个方面：一是对人性的认识；二是对组织理论的研究。

亚当·斯密(1723~1790年)在《国富论》中提到劳动分工，并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。他认为：人们在经济活动中追求个人利益，正因为每个人都有利己主义，所以，每个人的利己主义又必然被其他人的利己主义所限制，这就迫使每个人必须顾及他人的正当利益，由此而产生了社会利益，社会利益正是以个人利益为立足点的。

罗伯特·欧文在企业管理实践中，对影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察和研究，提出人是“有生命的机器”的观点。他认为既然对没有生命的机器予以保养，能提高生产率，那么，给予“有生命的机器”同样的保养，其丰硕成果是可想而知的。在管理中重视人的作用和地位，欧文可以说是最早的一个。

弗雷德里克·泰勒是整个科学管理运动的灵魂，被誉为“科学管理之父”。他在生产组织方面强调建立各级责任制，企业的管理者应当负起管理职责；在工资支付方面，明确按规定方法工作，超过标准定额，以高工资率计件，以资奖励，否则一概以低工资率计件。这种方法不仅大大刺激了工人劳动生产率的提高，而且也大大增加了企业主的利润收入。

这个阶段把人看作“理性—经济人”，认为一切活动均处于经济动机。为了有效利用组织内部资源，提高生产效率，泰勒、亨利·甘特设计了差别计件工资制、工资奖金制；弗兰克·吉尔布雷斯则致力于动作研究提高效率。

对组织理论的研究开始于亨利·法约尔(1841~1925年)。法约尔是第一个明确指出和阐述“一般管理”理论的人。他认为一个企业经营必须具备六项管理职能，即技术生产、营业购销、财务筹资、会计统计、安全保护、经营管理；并提出了著名的十四项管理原则和五

种管理要素。这五种管理要素包括计划、组织、指挥、协调、控制。美国管理学家詹姆士·穆尼、林德尔·厄威克等人从不同方面丰富了法约尔的理论。

从亚当·斯密建立经纪人的观点，到欧文倡导的重视人力资源投资，重视人的地位与作用；从泰勒悉心研究工人的作业行为和管理者行为，强调物质激励，到莉莲·吉尔布雷斯肯定人的作用，关心工作中人的因素；从亨利·法约尔对劳动报酬的公平合理进行研究，到厄威克在近代两大管理流派的基础上对组织行为的初步研究，不难发现，对人的地位和作用的关注正在逐步得到提高。整个研究领域强调关心人、爱护人，承认人是提高生产率、增加利润的一个不可忽视的重要因素。这种趋势为组织行为学的萌芽奠定了基础。

（二）人际关系学说阶段

人际关系学说的创立为行为科学的产生提供了契机。19世纪末至20世纪初，随着大机器生产规模的扩大和社会化程度的提高，以及资产阶级盘剥工人的加剧，工人运动进一步发展，劳资矛盾日趋尖锐和激化。在这种情况下，西方一些管理学家已察觉到以往的管理理论对“人”的因素重视不够，他们从提高劳动生产率的目的出发，试图寻找新的管理办法，一些人开始尝试通过试验来进行研究。人际关系学说是试验的产物，对人际关系学说中许多理论的验证是由社会学在工业中的研究提供的，其中最著名的是霍桑试验，它展示了人际关系理论学者关心的许多课题。可以说，人际关系学说的形成过程，就是霍桑试验的进行过程。

人际关系学说形成于20世纪40~50年代，它吸收了科学管理中后期出现的以探讨人的因素为主题的许多新成分，它的着眼点是工作周围的社会环境，它对个人行为的种种差异和工作组合对个人的影响给予了充分的注意。

【扩展阅读 1-2】霍桑试验

1927~1932年在西方电气公司的霍桑工厂从事著名试验的埃尔顿·梅奥（1880~1949年）、罗特利斯伯格（1898~1974年）和其他一些人对组织行为学的发展具有巨大影响。早在1924~1927年，美国国家研究委员会与西方电气公司合作开展一项研究，以确定照明和其他条件对工人和生产率的影响。他们发现，对试验小组的照明，无论是增强还是减弱，生产率都有提高。在研究人员打算宣布整个试验失败之际，哈佛大学的埃尔顿·梅奥却看出某些不寻常的东西，便和罗特利斯伯格以及其他一些人继续进行研究。改变试验小组照明度，改善休息时间，缩短工作日和变换有鼓励性的工资制度，似乎都不能解释生产率变化的原因。于是梅奥和其他的研究人员作出结论，必定有其他因素在起作用。他们认为，生产率的提高是由一些社会因素在起作用，如士气、劳动集体成员之间满意的相互关系（一种归属感）以及有效的管理。这一类的管理工作，要求了解人的行为，特别是集体行为，并且通过这样一些个人之间的处事方法，如激励、劝导、领导和信息交流等方式开展管理工作。上述试验小组所出现的现象，基本上是由于受到“注意了”而引起的，这通称为“霍桑效应”。

霍桑实验及早期人际关系学家提出了许多关于组织中人的行为的概念，其中引人注目之处包括：企业组织不仅是一个技术—经济系统，而且是个社会系统；个体不仅受经济奖励的激励，而且受各种不同的社会和心理的影响；企业中存在着“非正式组织”；强调“民主”而不是“独裁”的领导模式；强调参与管理，重视在组织等级中各层次之间建立有效的沟通渠道；管理者不仅需要有效的技术才能，而且需要有效的社会才能；组织成员都可以通过满足某种社会—心理需要来调动工作的积极性。