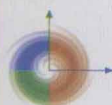


Modern Organizational Behavior



新坐标管理系列精品教材

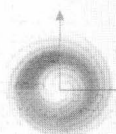
现代 组织行为学

(第2版)

苏 勇 何智美 编著



清华大学出版社



新坐标管理系列精品教材

Modern Organizational Behavior

现代 组织行为学

(第2版)

苏 勇 何智美 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书共分十二章,从个体心理与行为、群体行为、领导行为与组织行为四个方面,系统而完整地论述组织管理中人的行为问题。涵盖了组织行为学研究的最新理论成果和实践经验总结。每章都配有相应的案例,内容中间辅以大众传媒的新闻报道和故事,富有趣味性,使读者易于理解相关内容。

本书适用于经济管理专业研究生,亦可供本科生、MBA、EMBA、MPA 选用作为教材,还可作为研究人员及各类组织尤其是企业经营管理人员的参考用书。

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

现代组织行为学/苏勇,何智美编著. --2版. --北京:清华大学出版社,2011.6
(新坐标管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-25491-1

I. ①现… II. ①苏… ②何… III. ①组织行为学—教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 084379 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:21.75

字 数:496 千字

版 次:2011 年 6 月第 2 版

印 次:2011 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

产品编号:041831-01

修 订 版 前 言

《现代组织行为学》一书自 2007 年初出版以来,受到了读者的好评。多所高校的 MBA、EMBA 以及学术学位的管理专业研究生,在学习“组织行为学”和阅读本教材之后,通过各种渠道向作者和出版社反馈,认为本书内容较全面、体例较新颖,并且融合了不少作者自己的研究成果,书的内容贴近中国管理实际,对读者如何在中国企业和其他组织中更好地把握员工行为规律、激励人们努力工作和管理好组织很有帮助。

“组织行为学”是管理学科体系中一门理论与实际结合非常紧密的课程。随着全球经济走出金融危机后的复苏和中国经济国际化进程的加快,中国企业正在努力提升管理水平和竞争力,加快国际化步伐。为此,“组织行为学”教学就需要在教材中及时增加新内容。同时,作为一本好教材,也要不断了解学生的需求,根据教学需要及时加以修订,更好地体现本学科最新进展和企业管理近况,增加新信息,以更好地满足教学需要。

此次修订,主要做了以下几方面的工作:

(1) 更换了部分案例,尤其是将最近一两年发生的一些“组织行为学”领域的相关案例增补进去,以让读者能够更好地了解本领域的最新情况,引发读者更多时代性思考。

(2) 根据作者最新教学体会以及部分教师和读者的建议,较大程度地调整了原书章节,部分内容相应地作了合并。全书由原来的 18 章整合成 12 章,也对原书中一些学生反映过于深奥的理论性论述作了适当修改,以使全书结构更紧凑、脉络更清晰、文字也更流畅明快。

(3) 将全书中的案例统一做了一个目录,方便读者更迅速地阅读相关案例。

“学贵心悟,守旧无功”。管理是一门基于科学基础之上的艺术。伴随着社会发展和文明进步,人们的观念、行为特点都在发生变化,而组织的运作方式和存在形式也会发生新变化,这就给“组织行为学”提供了源源不断的研究内容和层出不穷的研究课题。我们只有秉持锲而不舍的精神,认真探索这一学术领域的无穷奥秘,才能不断发现其特点,揭示其规律,为企业和各类组织提升效率,为组织中的人们工作得更加愉快作出我们的贡献!

苏 勇 何智美

2011 年 1 月 16 日

第一版前言

“组织行为学”是管理学科各层次、各专业研究生和本科生的一门必修课程,也是管理学理论体系中一门理论和实际结合非常紧密的课程,因此受到教师 and 学生的普遍重视。

20 世纪 90 年代初我就开始在复旦大学管理学院给本科生、企业管理硕士研究生和 MBA 讲授“组织行为学”。在授课过程中,深感教好和学好这门课程之不易。要深刻领会和掌握组织行为学的理论和方法,需要具备很宽的知识面,它涉及管理学、经济学、心理学、社会学、文化学等各个学科的知识,并且“运用之妙,存乎一心”,只有将组织行为学的精粹融会贯通地运用于具体管理实践当中,方能显出其不凡成效。

编写一本《组织行为学》教材是我多年的愿望。尽管现在国内同类教科书已不少,还引进和翻译了国外教材,但是我一直想把自己在讲授此门课程中产生的很多心得体会,研究组织行为学及其相关领域的思想和新观点,乃至自己在为企业作管理咨询和诊断等所获得的成果融会进教材之中,从而编写出一本体例、观点、内容较为新颖,既综合包容组织行为学各种理论,又具备很强的实践应用价值的教材,以使学习和阅读者获得更多的收益。

呈现在读者面前的这本教材就是在此指导思想下努力的结果。本教材在编写过程中着重突出以下特色:

(1) 体例较新。每章有充满名人智慧的引言、篇首案例、当前媒体中的相关资料及复习重点等。

(2) 观点较新。本书整合了作者近年来在组织行为学以及相关的企业文化、管理伦理等领域的研究成果,提出了一些较新的学术观点,这可以说是本教材的显著特点。

(3) 内容较新。本书既吸收了国内外优秀教材的相关内容,又关注当今中国企业管理中组织行为方面的许多新领域,在此基础上形成了作者自己的思考和体系,使本书内容较同类教材有所区别。

此书是我与何智美博士合作的成果。何智美博士对企业组织管理等颇有研究,目前正由我指导在复旦大学工商管理博士后流动站从事博士后研究。她以学术新锐的智慧和锋芒所提出的许多观点为本书增色不少。

感谢复旦大学管理学院以及其他院校听过我讲授“组织行为学”的所有同学,他们鲜活的实践经验和对企业管理的感悟,在课堂讨论中充满睿智的提问和发言,对本书内容的充实大有裨益,使我深悟“教学相长”之古训。

中国企业发展正面临激流险滩,如能乘风破浪,前景将无比灿烂。愿本书能为有志于学习和研究中国企业管理的学生与社会各界人士提供一叶扁舟,助其直挂云帆、顺利远航!

苏 勇

2006 年于复旦大学

目 录

第一章 现代组织行为学的基本概念与范畴	1
第一节 组织行为学的产生和发展	2
第二节 组织、行为与组织行为的含义	5
第三节 组织行为学的理论体系和研究方法	9
第二章 个体行为的基础	19
第一节 知觉与归因	20
第二节 态度与价值观	26
第三节 能力差异	33
第四节 个体决策	38
第三章 人格与情绪	47
第一节 人格特征	48
第二节 情绪管理	58
第三节 压力管理	64
第四章 激励与行为反应	75
第一节 需要与动机、激励	76
第二节 内容型激励理论	80
第三节 过程型激励理论	89
第四节 激励机制的建立	94
第五章 群体心理与行为	102
第一节 群体与群体关系	103
第二节 群体行为特性	111
第三节 团队建设	123
第六章 群体沟通与决策	137
第一节 沟通方式与沟通网络	138
第二节 有效沟通的障碍及其克服	148
第三节 群体决策	154

第七章 冲突与谈判	165
第一节 冲突的性质	166
第二节 冲突管理	172
第三节 谈判技能	184
第八章 领导者与领导行为	192
第一节 领导概述	193
第二节 传统领导理论	196
第三节 领导理论的当代发展	211
第九章 现代领导决策	222
第一节 领导决策的基本理论	223
第二节 领导决策技术和方法	230
第三节 领导决策心理	235
第十章 组织结构与组织设计	245
第一节 组织结构和基本模式	246
第二节 组织设计	258
第三节 传统组织与现代组织	265
第十一章 组织文化与组织伦理	287
第一节 组织文化的发展	288
第二节 组织文化建设	297
第三节 组织中的伦理道德与伦理行为	302
第十二章 组织变革与发展	315
第一节 组织变革的基础	316
第二节 组织变革的理论模式	321
第三节 组织变革的阻力及克服	324
第四节 组织发展及未来方向	331

案例目录

第一章 预习案例 小黑羊救命：没有无能的员工	1
案例 通用电气公司的组织管理	15
第二章 预习案例 个体差异	19
案例 1 总经理秘书的人选	44
案例 2 老板不在你就是老板	45
第三章 预习案例 心神不定的小江	47
案例 频繁跳槽的李小姐	72
第四章 预习案例 赶鸭子上架的销售激励	75
案例 1 格兰仕的激励体系	98
案例 2 成功与失败的激励比较	100
第五章 预习案例 奥运中美男篮之团队战	102
案例 1 团队让浪潮软件快速发展	132
案例 2 BenQ 的高效能团队建设	134
第六章 预习案例 杨瑞初涉职场的困惑	137
案例 1 通用电气的情感管理	159
案例 2 “哥伦比亚号”事件	162
第七章 预习案例 智联招聘内乱	165
案例 1 可口可乐不相信“空降兵”	188
案例 2 迪斯尼的跨文化谈判	190
第八章 预习案例 中国经营双雄：任正非与张瑞敏	192
案例 复星的“驭人术”	217
第九章 预习案例 汇源被收购考验中国企业家	222
案例 索尼公司的新天地	239
第十章 预习案例 法国电信：探索转型时期的最佳组织结构	245
案例 1 华谊兄弟的明星股东效应	280
案例 2 联想：创建学习型组织的典范	281
第十一章 预习案例 软实力造就阿里巴巴稳定团队	287
案例 1 Gucci 营造奢侈文化	311
案例 2 何为个性文化：富士康与海底捞的对比	313
第十二章 预习案例 青啤组织变身	315
案例 惠普：我要走动式的管理架构	336

第一章 现代组织行为学的基本概念与范畴

本章学习目标

通过本章的学习,你应该了解:

1. 组织行为学的由来。
2. 组织行为学的研究方法。
3. 组织、组织行为与组织行为学的含义。
4. 组织行为学体系的构成。

预习案例

小黑羊救命: 没有无能的员工

农夫家里养了三只小白羊和一只小黑羊。三只小白羊常常为自己雪白的皮毛骄傲,而对小黑羊不屑一顾:“你看看你身上像什么,黑不溜秋的,像锅底。”“像穷人盖了几代的旧被褥,脏死了!”

就连农夫也瞧不起小黑羊,常给它吃最差的草料,还时不时地抽它几鞭。小黑羊过着寄人篱下的日子,经常伤心落泪。

初春的一天,小白羊与小黑羊一起外出吃草,走出很远。不料突然下起了鹅毛大雪,它们只得躲在灌木丛中相互依偎。不一会,灌木丛周围全铺满了雪,因为雪太厚,小羊们只好等待农夫来救它们。

农夫上山寻找,起初因为四处雪白,根本看不清羊羔在哪里。突然,农夫看见远处有一个小黑点,跑过去一看,果然是他那濒临死亡的四只羊羔。

农夫抱起小黑羊,感慨地说:“多亏这只小黑羊呀,不然,大家都要冻死在雪地里了!”

俗语说,十个指头有长短,荷花出水有高低。组织内部,各种类型的员工都会有。作为管理者,不能一叶障目、厚此薄彼,而应因人而异,最大限度地激发他们的潜能。比如,让富有开拓创新精神者从事市场开发工作;把墨守成规、坚持原则者安排在质量监督岗位等。从这个意义上说,没有无能的员工,只有无能的管理者。

现代社会是高度组织的社会。人们每天都直接或间接地与各种各样的组织打交道,组织构成了现代社会的基本形态,也深刻影响着人们的生活。有些组织,如军队、医院、大公司,有着非常正规的结构;而另一些组织,如社区篮球队、企业家俱乐部,其结构要随意得多。无论正式组织还是非正式组织,都是由一群致力于共同目标而协同工作、共同获益的人组成和维持的。任何组织都有其目标,但不同组织的目标可能会有不同。例如,排球队的目标是获得冠军,乐队的目标是使听众获得娱乐,企业的目标是售出产品或提供服务以

获利等。如果没有目标,组织就失去了存在的理由。

第一节 组织行为学的产生和发展

人类组织化的活动已经存在了几千年,管理的历史可能也与人类组织化的活动一样久远。然而,真正意义上的管理学理论基础是在 20 世纪初奠定的,组织行为学作为管理学的重要分支并成为一门独立的学科出现则还更晚些,心理学、社会学等相关学科的成熟对组织行为学的成型起到了积极的支持作用。

一、组织行为学的形成和发展

组织行为学的最初发展来源于科学管理理论中对人性的研究,虽然内容极少,但也开启了组织行为学研究的开端。20 世纪初,泰勒和吉尔布雷斯通过动作和时间研究来提高工作效率,即通过动作-时间分析来确定科学定额。吉尔布雷斯的妻子、美国管理心理学家莉莲·吉尔布雷斯(L. Gilbreth)却认为不能单纯从工作的专业化、方法的标准化、操作的程序化来提高效率,还应该注意研究工人的心理。她发现,由于管理人员不关心工人而引起的不满情绪也会影响工人的工作效率。因此,她在《管理心理学》(1914 年)中指出,要把早期心理学的概念应用到科学管理的实践中去。但是,这本著作在当时并没有引起人们的足够重视,管理心理学未成为一门学科。管理心理学(psychology of management)这一概念在当时也未得到广泛的承认。

第二次世界大战前,西方国家特别是美国,经常被管理学家采用的名词是“工业心理学”(industrial psychology)。当时学者们研究的重点在于以个体为研究对象,对工作中个体差异进行测定,从而采取个性化的管理方式。从严格意义上说此时的研究还只是个体心理研究,对群体和组织层次的行为研究仍不多见。“霍桑实验”发现了工作群体的重要性,但建立在群体理论上的社会心理学研究的真正起步还是 20 世纪 50 年代的事情。那时候,人们清楚地看到,作为以群体特别是小群体为研究对象的社会心理学,对职工工作绩效的影响变得越来越大了。因此,美国斯坦福大学的莱维特(H. J. Leavitt)在 1958 年起正式开始用“管理心理学”这个名词来代替原来沿用的工业心理学的名称,管理心理学成为一门独立学科。据莱维特本人的意思,他用“管理”这个词来替换“工业”这个词的原意是要改变研究的基本出发点,即要将研究的出发点转移到管理者如何通过对员工差异的理解和掌握来有效地组织、领导和控制员工,使员工产生符合组织目标的期望,并最终表现出理想的行为,从而提高组织绩效。

以后又出现了“组织心理学”(organizational psychology)这个名词,这是 20 世纪 60 年代初莱维特为《心理学年鉴》所写的一篇文章的标题中首先采用的。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界日趋显著的作用。不久,美国心理协会第十四分会——工业心理学分会改名为工业和组织心理学分会,其目的也是要承担起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,再到组织和研究

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系转入到管理学院、系,特别是转入到这些学院的研究生部。20 世纪 50 年代末期,这些学院在教师队伍中又吸收了社会心理学家、社会学家和人类学家。从这批人中产生出来的研究项目,开始取名为“组织行为学”。从此以后,“组织行为学”这一名称就被沿用至今。

从“管理心理学”、“组织心理学”到后来的“组织行为学”,反映了这一领域研究的发展过程。应该说,从应用角度来看,“组织行为学”是更为广泛的。其发展概况如图 1-1 所示。

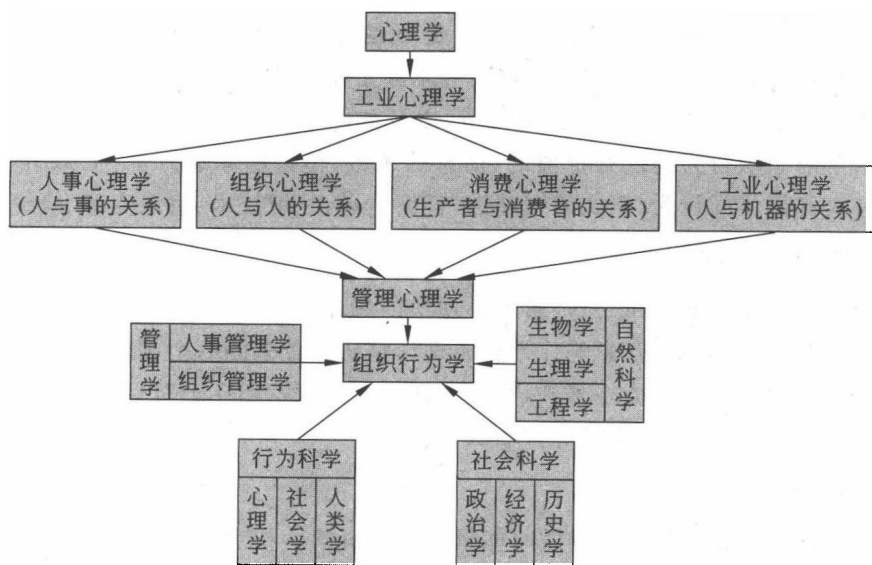


图 1-1 组织行为学的产生与发展过程

从 20 世纪 60 年代中期开始,组织行为学独立学科的地位得到了进一步的强化,这一学科吸引了大量优秀人才的加盟,发展迅猛,每年均出版大量有关的书籍。进入 80 年代以来,组织行为学又进一步分为微观的组织行为学和宏观的组织行为学,前者主要研究个体和群体的心理与行为,后者主要研究组织的行为。目前组织行为学已经成为管理学研究中一个热门学科领域,每年都要出版和发表大量的学术研究成果。

二、相关学科的影响

组织行为学是一门交叉学科,由多个学科领域的研究成果发展而来。主要的领域是心理学、社会学、社会心理学、工程学、人类学和政治学。这些相关学科对组织行为学产生了重要的、特定的影响,它们的贡献共同构成了组织行为学的基础,并使其逐步发展成为一门独立的学科。

(一) 心理学

心理学(psychology)是寻求测量解释关于人的行为的学科。心理学关心的是研究和理解个体的行为。心理学起源于哲学和生理学,后分化为一系列更专业的领域,如临床心理学、实验心理学、军事心理学、工业组织心理学和社会心理学等。组织心理学的研究课题

与组织行为学十分相似,包括工作团队、工作动机、培训与发展、权力与领导、人力资源规划、工作场所保健等。

早期的工业组织心理学家主要关心疲劳、厌倦和其他与工作条件相关的因素,这些因素会妨碍工作的有效性。现在的研究已经扩展到学习、激励、人格、知觉、培训、领导有效性、工作满意度、个体决策、绩效评估、态度测量、员工选聘、工作设计和工作压力等方面。

(二) 社会学

社会学(sociology)对组织行为学的重要贡献是关于组织中群体行为的研究。社会学以社会而非个体作为研究的出发点,因而社会学家所关注的对象是一个社会或一种文化中的角色种类、不同社会和群体中的行为规范,以及群体中的规范行为和变异行为所带来的结果。社会学对组织行为提供有价值的、信息的领域,包括群体动力学、工作团队设计、沟通、权力、冲突和群体间行为,正式组织理论、官僚主义、组织技术、组织变革、组织文化等。

(三) 社会心理学

社会心理学(social psychology)属于心理学的领域,但它是心理学和社会学结合的产物。它关注人与人之间的相互影响。社会心理学家研究较多的一个领域是变革,即怎样实施变革及如何减少变革的阻力。另外,社会心理学家的贡献还在于对行为改变和态度改变的研究,沟通、群体过程、群体决策等方面的研究。

(四) 工程学

工程学(engineering)是关于物质与能量的应用科学。在对工作设计的理解方面,它为组织行为学作出了重要贡献。泰勒对早期的组织行为研究产生了深远的影响,他应用工程学的基本思想,研究生产组织里人的行为。由于具有工程学的背景,泰勒特别关注人在工作中的生产力和效率问题。他提出了绩效衡量标准和差别计件工资制度,并在美国国会应工会的要求而进行的关于科学管理的调查中作出了贡献。在他那个时代,泰勒在许多方面是超前的,因而他的思想在当时常常引起争议。然而时至今日,在企业的目标设定方面,许多公司仍在沿用他的思想,如美国国际商用机器公司(IBM)、中国海尔集团等。甚至连压力和紧张这样的概念,也可以在工程学的词典里找到其渊源。

(五) 人类学

人类学(anthropology)是关于人类学习行为的科学,它对理解组织文化尤其重要。而文化人类学则主要研究文化的起源,以及特定文化下的行为模式。目前这方面的研究有,考察有效的组织文化对组织绩效的影响,以及病态的人格如何导致不良的组织文化。人类学对文化和环境的研究帮助人们了解不同国家和不同组织内人们的基本价值观、态度和民族文化的差异。

(六) 政治学

政治学家对于理解组织行为的贡献也是至关重要的。政治学家研究政治环境中个体和群体的行为,具体的研究题目包括冲突、组织内政治、权力。以前,研究组织行为学的人对政治学家的研究几乎没有什么兴趣。但如今,组织是政治实体,要想准确地解释和预测

组织中人的行为,就有必要在组织行为的分析中引入政治学观点。

第二节 组织、行为与组织行为的含义

组织是由人组成的,又是由人来管理的。几乎每个人都是一些组织的成员,并在其中工作、学习、生活。研究组织行为学,涉及两个基本问题:一是组织对其成员的思想、感情和行为的影响方式。组织行为学试图阐明组织影响其成员的种种方式,研究人在组织中的行为,揭示组织有效整合、个人规范自律的规律,以创造和管理更大规模、更为有效的组织。二是组织的各个成员的行为方式及其绩效对整个组织绩效的影响。组织对其成员活动的协调方式决定了组织在完成其自身任务时是否会成功。

通过研究组织如何制约个人以及个人如何影响组织,有助于人们从新的角度看待问题,丰富我们对日常生活、工作的认识,进而不断完善组织的管理,使人类的群体活动更加和谐。

一、组织的定义

在管理学史上,关于组织的定义可谓林林总总,管理学家曾从各个角度对组织下过定义。其中,影响较大并为人们普遍接受的是美国著名管理学家巴纳德(C. I. Barnard)对组织所下的简单而明确的定义:“组织是由两个以上的人自觉协作的活动或力量所组成的系统。”组织包含三个基本要素:信息的联系、协作的意愿、共同的目标。从这个基本定义出发,可以概括出各类组织三方面的基本特点。

1. 组织是由个体或群体集合而成

组织(organization)是由人群构成的,没有人群也就没有组织。当提到一个组织时,常常会想到它所在的地点和区域、所拥有的技术和品牌、所提供的产品和服务。但这并不反映一个组织的实质,地点和区域只是为人们提供了工作的场所和环境,技术和品牌是人所利用和创建的,产品和服务是由人制造和提供的。离开人,组织便不复存在,所以组织最本质的特征是由个体或群体集合而成。

2. 组织是适应于目标的需要而存在的

只有当一群人有一个共同的目标,而这个目标单个人又不可能完成时,组织才能产生和继续存在。每个组织又都有自己特定的使命和目标,如企业为社会提供所需的产品和服务,学校培养人才,医院治病救人,军队保家卫国等。一个组织如果不能履行自己的使命、适应目标的需要,也就失去了存在的理由。所以,人们常说,一个组织的价值存在于组织之外。

3. 组织通过分工和协调来实现目标

组织的存在是由于单个人不能完成所有的功能和活动,而这些功能和活动对于实现组织的使命和目标又是必需的。或者有些工作虽然单个人也能够完成,但通过群体成员的分工和协调可以大大提高效率时,组织就出现了。分工和专业化可以看做是组织的基本特

征。一旦工作被分割开,组织成员出现分工和专业化之后,组织便要有一些方法来协调组织成员的活动,以确保所有的人为共同的组织目标而工作。

因此,“组织”这个词一般包括两方面不同的含义:

一是作为一个实体的组织(organization),即把组织看做是为了达到自身目标而结合在一起、具有正式关系的一群人。对于正式组织,这种关系是指有意识形成的职务和职位的结构。

二是将组织视为一个过程(organizing)。组织的对象可能是人也可能是工作,即把组织看做是一种管理活动,如确定要完成的任务,谁来承担这些任务,如何把任务归类,以及谁向谁报告,决策在哪一级作出等。在正式的组织中,这是指组织成员认同和有意识建立的分工、协调和联系沟通的方式。

学习组织行为学,必须把组织作为一个系统来看待。组织系统内部各要素之间相互作用,同时又与组织外部环境的要素相互作用。莱维特提出了一个基本的框架,其重点是组织系统四个主要的内部要素,它们是任务、人员(行动者)、技术和结构。^① 图 1-2 描述了这四个要素,以及组织的输入、输出和任务环境中的关键要素。组织的任务(task)是它的使命、目标或存在的目的;人员(people)是组织的人力资源;技术(technique)用来将输入转换为输出,它的内涵较广,包括工具知识以及技能;结构(structure)包括宏观和微观两个层次,在宏观层次上,指部门、分支机构乃至整个组织结构的设计,而在微观层次上,指工作设计。

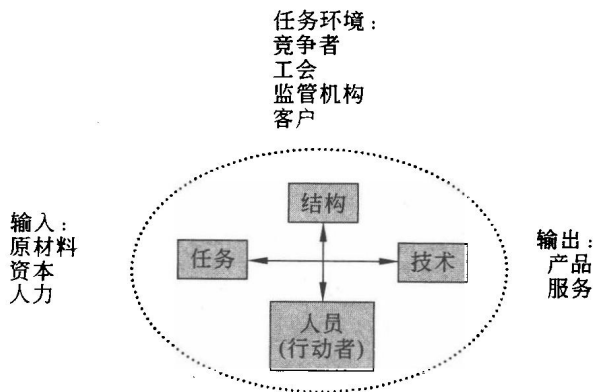


图 1-2 组织的系统观

作为一个系统,除了这些内部要素之外,组织还有外部的任务环境。任务环境包括不同的组成部分,如供应商、客户以及联邦监管机构。汤普森(J. D. Thompson)将任务环境描述为与组织目标达成度相关的环境因素,即与组织的基本任务相关的环境因素组成了任务环境。^② 例如,当钢铁是汽车制造的主要材料时,宝山钢铁公司则可能是上海通用汽车公司和大众汽车公司的主要供应商,因而也是这两家公司任务环境中的一个主要因素。随着钢铁在汽车制造中的使用量渐趋减少,对于汽车制造公司而言,宝钢将不再是一个十分重要

^① H. J. Levitt. Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches[J]. Handbook of Organizations (Chicago: Rand McNally), 1965: 1144-1170

^② J. D. Thompson. Organizations in Action[M]. New York: McGraw-Hill, 1967

的供应商,因而它也不再是任务环境中的一个主要因素。

新闻中的组织行为学

善取环境之势的思科和爱普生公司

相比于营造环境、刻意造势,更妙的还是利用环境,自然取势。美国思科公司(Cisco),在其鼎盛之时,在美国平均每周兼并一家企业,但全部集中在硅谷地区。思科总裁的解释是,这样做是因为硅谷有大体相同的文化,可以大大降低管理风险。而以产品设计研发闻名的爱普生(Epson)公司,则注重在合适的地点设立合适的研发基地,先后在北美地区、英国、西班牙、亚洲地区建立起研发中心,尽取各地所长。

“天何言哉、四时行焉、万物兴焉”。在激烈的竞争中,善取环境之势、善用环境之利者会有更多的胜算。

组织系统的运转如下:取得输入,将输入转变为生产能力,将输出送至任务环境。输入包括组织使用的原材料、人力、信息和财政资源。当这些原材料和资源被组织的技术要素进行转换时,即成为生产能力。一旦转换过程完成,又成为输出,可为客户及消费者所用。在这个过程中,供应商、客户、监管机构以及其他任务环境因素都会影响组织和组织人员的行为。如果某家公司完全依赖于一个大客户,则一旦该客户业务发生变化,此家公司就会遭遇生存危机。只有通过扩大客户群,提高服务(也就是它的输出)质量,才可能健康发展。将输入转换为高质量的输出,对组织的成功至关重要。

二、行为

日常生活中,“行为”(behavior)一词几乎随处可见。因为每个人都是行为主体,每天都必须有所行为。这里所说的行为仅指人的行为,而不是广义的一切动物的行为。人的行为是人的器官和肌体在客观事物刺激下所发生的反应形式。例如,走路,工作,打球,游泳等。著名法国心理学家勒温认为,行为是人与环境相互作用的结果,或者说,行为是人与环境的函数。可用函数式表示如下:

$$B=f(P,E)$$

式中, B 表示行为; P 表示人; E 表示环境。

这个函数式表明,人的行为取决于人的需要和动机及其所处环境的综合因素。人在同一环境中,行为之所以不同,是由于人的需要与动机存在差异;但在需要与动机相同的情况下,由于环境的不同,行为也会不同。因此,研究行为规律的关键是要研究和掌握变量 P 与变量 E 之间的关系。也就是说,人的动机和行为的产生,不仅取决于当时的需要,而且与社会环境及其对环境认识都直接相关。人的行为也有其自身的特点,一般来说,它有以下特点。

(一) 目的性

任何一种行为总是在一定的动机和目的驱使下产生的,并且这种目的不是在行动过程中才出现,而是行动之前就在人的头脑中以超前反映的形式存在了。人的行为目的性规定

了行为的方向,并成为控制行为进程内在的参照模型。当所做出的行为达到了参照模型要求时,也就是达到了原定目的,行为即告结束。相反,如果所做出的行为不能满足这个内在的参照模型要求,也就是没有达到预定的目的,在这种情况下,人又会采取另一种行为,或会修正并调整这个内在的参照模型。

(二) 能动性

人的行为并不是由外界环境单方面机械地决定的。在人与环境相互作用的过程中,往往会表现出积极主动的能动性特点。一方面,人能支配、调节和控制自己的行为,使自己适应周围的环境特点;另一方面,人还能主动地去改变环境,使环境符合自己的要求。

(三) 社会性

人生下来只是作为一个自然肌体而存在的。人要成其为人,就必须在社会中生活,接受社会对他的影响。人与动物最重要的差别在于他们的发展条件不同。如果说在动物界发展历程中行为的发展按生物演化规律进行的话,那么人的行为发展则服从于社会历史发展规律。如果不与同类交往,人就不会形成社会行为,就不会形成人的个性。人的行为的目的性和能动性,人对自己情绪的控制能力的发展,人的社会性要求,人的理想、价值观等,都是在社会生活中形成的。离开了社会生活,人就失去了人原有的意义和价值。

(四) 变动性

人的行为受外界环境和生理因素的影响。外界环境变了,生理和心理因素也会发生变化,从而影响人的行为的变化。人自身不是一个封闭的系统,而是一个开放的系统,他随时都在与外界进行信息的交流。一方面,人能根据外部环境的变化来调整自身的行为结构,以适应这种变化;另一方面,人又能根据自己的内部需求状态去寻找能满足自身需要的外部环境。行为的变动性反映了人的行为的可塑性与动力性。

三、组织行为

组织提供人们所需要的商品和服务,这些商品和服务的数量与质量取决于组织成员的行为和表现,取决于组织的管理者、技术人员、销售人员和作业人员的工作表现和行为。所以,一些企业家深有感触地说:“做企业就是做人。”组织行为的研究也正是以对组织中人的行为的研究为基础。

由于组织活动的复杂性,因而组织行为的分析和研究也有不同的角度,呈现出多层面的特点。通常,把组织行为分为三个层次:在第一个层次上,把组织看成追求组织目标而工作的个人的集合;在第二个层次上,重在分析组织成员在群体工作中的相互影响;在第三个层次上,把组织视为一个整体来分析组织行为。每个层面都表现出独特的观念并产生了对组织本质和功能的见解。

(一) 个体

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。从组织由人组成这个事实,可以联想到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。在这个层面上,通常应用心理学的理论和方法研究个体特征对人们在组织中的工作行为和

工作表现的影响,要考虑诸如价值观、知觉、归因、态度、个性、意志和情感等因素,并对他们在工作中的个体行为、作风与绩效的影响进行研究。同时,要研究个体行为以及他们对不同的组织政策、实践和过程的反应,有关人性、需要、动机和激励等方面的理论可以用来说明单个组织成员的行为和绩效。这些研究有助于更好地理解在组织中的行为规律性。

(二) 群体

如果要完成组织目标,组织成员就必须在工作中合作并协调各自的活动,从而形成群体和团队。人们在一起工作的常规方式是小组、车间、部门、委员会等这些组织形式。随着信息技术的发展,人们可以在不同的地点,通过电子计算机和通信技术共同工作,这样新的群体形式——虚拟团队也就出现了。在群体中人们是如何工作的?决定一个群体团结、富有成效或分散、一无所成的缘由何在?如何组织团队?领导如何影响群体成员以及他们的能力,以便他们在一起通力合作,以较高的生产率工作?这些就是组织行为中有关群体功能所涉及的问题。因此,运用社会心理学的知识和理论分析工作群体的特征、结构、功能、发展过程和内聚力,就构成了组织行为研究的重要部分,这个层次的研究会得出不同于研究单纯个体层面所产生的结论。

(三) 组织

组织作为一个整体的特征如组织结构、组织文化对个体和群体行为,从而对组织效率和气氛产生重要的影响。例如,分配部门任务和责任的不同方法可能会影响这些部门及其员工的行为、信息沟通、能力发挥以及整个组织的工作效率;组织所应用的技术、组织规模、组织年限等因素会影响组织结构、组织效率;认识组织与环境之间的关系及其影响,把握组织变革和发展的规律,有助于提高组织的效率。把整个组织作为一个层面来研究的宏观方法是建立在社会学的理论和概念之上的。

从不同角度对组织行为所进行的研究并不矛盾,它们互相补充。对组织本质、组织效率影响因素的全面、充分的理解,要求我们综合各个方面所获得的知识。

第三节 组织行为学的理论体系和研究方法

组织行为学是行为科学的一个应用领域,它试图用行为科学的知识去解释、预测和控制人在组织环境下的行为特征和行为规律,尤其是个体、群体和结构对作为整体的组织,如企业或政府机构的行为的影响,并且用研究发现去提高组织的绩效。

一、组织行为学的定义和特点

(一) 定义

组织行为学是一门新兴学科,其内涵和外延都处在发展变化中,因而其定义也众说纷纭。美国学者安德鲁·J.杜布林(A. J. Dubrin)对此定义为: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、整个组织以及与环境相互作用的相互作用所形成的