



高等院校工商管理专业系列教材



# 组织行为学

程志超 编

清华大学出版社



高等院校工商管理专业系列教材

# 组织行为学

程志超 编

清华大学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书是从行为的视角,系统介绍以往学者对组织这个命题的研究结果,为那些想了解组织,想知道如何更好地把握组织成长脉络的人提供简洁的线索。

全书共分五篇,十二章,分别为绪论篇、个体行为篇、群体行为篇、组织行为篇和工作设计与组织文化构建篇。每一篇由2~3个章节构成,各章节的选排以组织管理中最常见的核心行为要素为线索来编排,如价值观念、心理归因等,全书每章之后,均有小结及实训课堂,用于引导学员快速掌握和加深理解本章课程的核心内容。

本书可以作为管理院校本科生、MBA、EMBA学员以及相关专业学生的教材或教学参考书,也可作为组织管理人员培训教材。同时,对企业中上层管理人员了解企业管理中的组织行为亦有裨益。

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/程志超编. —北京:清华大学出版社,2013

(高等院校工商管理专业系列教材)

ISBN 978-7-302-31627-5

I. ①组… II. ①程… 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037269号

责任编辑:李玉萍

封面设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:刘海龙

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>, 010-62791865

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:18.25

字 数:394千字

版 次:2013年5月第1版

印 次:2013年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00元



# 前 言

企业，乃止于人的事业，无人则止业。

人的因素永远是组织中最核心的要素。*High Performance Workforce Study*(《高绩效劳动力研究》)曾对全球 311 位 CEO、COO 调查,询问他们最需优先处理的战略性的业务是什么?答案竟然惊人的一致:“Business Priorities are People Priorities”,就是与人员有关的事项。

人是组织中最复杂的要素。组织行为学是以组织中所有成员的行为规律为研究对象,探索和揭示在组织中个体行为、群体行为发生、发展的规律,以及这些行为在不同的组织文化背景、不同的组织设计和工作设计环境下,如何共同发挥作用来实现组织目标。它为实现有效管理、充分发挥组织效能而服务。

当今社会,已经没有人可以脱离组织而存在,在我们每个人身上,都或多或少地被组织打上了各种各样的烙印,可以说,组织已经无处不在。

了解和认识组织几乎是每个人一生中的一项必修课。组织到底是怎样运行的?组织中最为核心的要素是什么?为什么有些组织的生命周期只有短短的几年,而另一些组织却有着百年、甚至千年的历史?内在的规律是什么?

本书是从行为的视角,以应用为目的,突出实用性,在参阅国内外已经出版的组织行为学教材基础上,运用结构性思维方法去繁就简,重点在于对组织内成员行为规律研究成果的介绍而非研究过程,目的是试图使读者在较短的时间内能够快速了解这一学科的整体结构与思想体系,并能够学以致用。同以往教科书不同的是,本书不追求繁复的研究假设和理论验证过程,而是注重将那些管理者比较关注的、与企业组织发展直接密切相关的、且已有明确研究结论的理论观点简洁地展示给读者。而这些都是作者对自身十余年企业管理经验和二十余年 MBA 教学经验进行取舍的结果。

本书可以作为管理院校本科生、MBA、EMBA 学员以及相关专业学生的教材或教学参考书,也可作为组织管理人员培训教材。同时,对企业中上层管理人员了解企业管理中的组织行为亦有裨益。

本书的主体由作者在参阅国内外有关人员的研究资料和论著基础上编写而成，每章节之后的实训课堂由张园园、郝萌、李翠、鲍羽等同学协助编撰而成。全书的编校工作得到了杨丹阳、郝萌的全力协助，在此谨向他们表示衷心的感谢。由于时间紧和作者水平有限，编写过程中某些文献的参阅标注疏漏、不当之处在所难免，在此谨向同仁致歉，并恳请广大读者批评、指正。

编 者

# 目 录

## 第一篇 绪论

第一章 什么是组织行为学 .....	1
第一节 对企业与管理的再认识 .....	2
一、企业 .....	2
二、管理 .....	2
第二节 组织的定义与组织特征 .....	4
第三节 组织行为学及其相关的概念 .....	7
一、组织行为学与行为科学 .....	7
二、组织行为学的层次分析 .....	7
第四节 组织行为学面临的挑战 .....	7
一、稳定与变革 .....	7
二、创新的压力 .....	8
三、授权 .....	8

四、劳动力的多元化与 单一文化规范 .....	9
五、组织承诺与员工忠诚度下降 .....	9
六、道德困境 .....	9
本章小结 .....	10
实训课堂 .....	10

第二章 组织行为学的起源与 研究方法 .....	13
一、组织行为学的起源与发展 .....	13
二、组织行为学的研究方法 .....	17
三、行为变量的测量 .....	23
本章小结 .....	27
实训课堂 .....	27

## 第二篇 个体行为

第三章 个体差异 .....	29
第一节 个性的形成与个体差异 .....	30
一、个性及其决定因素 .....	30
二、个性的性质 .....	31
三、个性与行为的关系 .....	31
四、个性形成的影响因素 .....	32
第二节 个性成长理论 .....	33
一、埃里克森个性发展阶段学说 .....	33
二、阿吉里斯不成熟-成熟理论 .....	34
三、弗洛伊德理论 .....	34
四、皮亚杰理论 .....	35
五、个性的类型与应用 .....	35

第三节 气质 .....	41
一、人的气质类型 .....	42
二、不同职业人的气质特点 .....	42
第四节 能力 .....	44
一、能力的定义 .....	44
二、能力的类型 .....	44
三、企业管理中对能力的关注点 .....	45
第五节 心理测验与人员选拔 .....	47
一、心理测验的特点 .....	48
二、心理测验的分类 .....	49
三、能力测验 .....	49
四、个性测验 .....	52

五、心理测验的局限性.....	56	一、态度的来源.....	76
本章小结.....	57	二、态度的表现.....	78
实训课堂.....	57	第二节 价值观——态度的深层因素.....	79
<b>第四章 知觉.....</b>	<b>60</b>	一、价值和价值观.....	79
第一节 知觉及其影响因素.....	61	二、价值观的重要性.....	80
一、知觉的定义及重要性.....	61	三、价值系统的来源.....	80
二、知觉的偏差.....	62	四、价值观的分类.....	81
三、影响知觉的因素.....	63	第三节 认知失调与态度改变.....	82
第二节 社会知觉与归因研究.....	65	一、关于态度的研究理论.....	82
一、社会知觉的分类.....	66	二、态度的测量.....	85
二、社会知觉中的各种偏见.....	67	三、员工工作态度的管理策略和	
三、造成社会知觉错误的原因.....	69	方法.....	86
四、归因研究.....	71	第四节 工作满意度、组织承诺.....	90
本章小结.....	73	一、工作满意度.....	90
实训课堂.....	74	二、组织承诺.....	91
<b>第五章 态度、价值观和工作满意度.....</b>	<b>75</b>	本章小结.....	93
第一节 态度的属性.....	76	实训课堂.....	94

### 第三篇 群体行为

<b>第六章 群体的一般性问题.....</b>	<b>96</b>	三、团队的创建步骤.....	108
第一节 群体的定义、分类与发展阶段.....	97	四、群体决策的有效性.....	108
一、群体的定义及分类.....	97	本章小结.....	109
二、群体的发展阶段.....	98	实训课堂.....	109
第二节 群体行为的过程与互动.....	101	<b>第七章 沟通.....</b>	<b>112</b>
一、角色.....	101	第一节 沟通及其行为过程.....	113
二、规范与从众.....	102	第二节 沟通的形式与障碍.....	114
三、地位.....	103	一、沟通的分类.....	114
四、群体构成与凝聚力.....	104	二、信息沟通通路.....	116
第三节 团队的含义与团队有效性.....	106	三、沟通障碍.....	117
一、团队与工作群体的区别.....	106	第三节 非言语沟通的技巧.....	118
二、何时需要使用团队.....	107	一、非言语交流.....	118

二、身体语言.....	121
三、区域和空间.....	122
第四节 倾听.....	123
一、有效倾听的要素.....	123
二、倾听训练.....	124
第五节 冲突及其解决方法.....	127

一、冲突的定义.....	127
二、冲突的过程.....	128
三、解决冲突的方法.....	130
本章小结.....	130
实训课堂.....	131

## 第四篇 组织行为

### 第八章 组织设计与变革.....133

第一节 组织结构及其影响因素.....	134
一、组织的概念.....	134
二、组织中的几个相关概念.....	135
三、正式组织与非正式组织.....	135
第二节 组织理论.....	136
一、古典组织理论.....	137
二、新古典组织理论.....	137
三、系统和应变型组织理论.....	137
第三节 组织设计的原则与架构模型.....	141
一、组织设计的原则.....	141
二、常见的企业管理组织架构形式.....	146
第四节 组织变革的过程与方法.....	151
一、组织变革的方法.....	151
二、组织变革的过程.....	152
三、如何克服对变革的抵制.....	154
四、组织变革与组织效能.....	155
第五节 传统组织与现代组织的区别.....	157
一、知识经济为管理带来的挑战.....	157
二、网络的演变.....	158
三、网络下的运作环境异于现实运营环境.....	159
第六节 学习型组织的创建和评价.....	160

一、学习型组织.....	160
二、国外对学习型组织的几种评价方法.....	163
三、我国创建学习型组织的测评法.....	167
四、学习型组织的发展现状及其评价现状.....	169
五、我国企业建立学习型组织的实践状况.....	169
本章小结.....	170
实训课堂.....	171

### 第九章 领导.....173

第一节 领导、领导者与管理者.....	174
一、关于领导定义的讨论.....	174
二、领导理论的演进.....	175
第二节 领导理论.....	176
一、特质理论.....	176
二、行为理论.....	176
三、领导权变理论.....	179
四、领导的现代理论.....	183
第三节 权力与影响力.....	184
一、权力.....	185
二、影响力.....	185
三、权力细分.....	185





第四节 组织的发展趋势.....	262	五、变革专业人员 .....	271
一、组织发展的含义与发展历程.....	262	六、组织发展成功与失败的条件 .....	273
二、组织发展的实施.....	263	本章小结 .....	274
三、组织发展的干预措施.....	266	实训课堂 .....	274
四、组织发展和变革的阻力.....	269	<b>参考文献</b> .....	279

# 第一篇 绪 论

## 第一章 什么是组织行为学

### 【学习要点及目标】

- 描述企业和管理者要做什么。
- 了解和掌握组织的定义及特征。
- 给组织行为学下定义。
- 了解组织行为学需要面对的挑战。

### 【核心概念】

组织 组织行为学 管理

### 【引导案例】

#### 人际关系技能的重要性

克莱斯勒公司(Chrysler)的首席执行官罗伯特·伊通把他的员工看成是为公司提供可持续竞争优势的资产。他说：“我们能赢得竞争的唯一途径就是人。这是任何人都拥有的唯一财产。不同之处在于公司的文化，即你如何激励你的员工，如何给他们授权和如何教育他们。

以西雅图为基地正在迅速成长中的咖啡零售商店星巴克(Starbucks)的经理进一步指出，“我们唯一的可持续竞争优势是我们劳动力的质量。”

一项研究调查了《幸福》杂志排行榜上前 500 家公司中 6 家公司的高层主管，请他们解释：为什么管理者会失败？根据这些高层主管的回答可以看出，最主要原因是人际关系技能的缺乏。

(资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京：中国人民大学出版社，2004：4.)

#### 【案例导学】

20 世纪 90 年代，我们认识到，对于成功的管理者来说，技术技能是必要的，但不充分。在当今供给和需求日趋激烈的工作环境中，管理者不可能单纯通过技术技能来获得成功，他们必须具备良好的人际关系技能。写这本书的目的就是帮助管理者和将来可能从事管理工作的人们，开发他们的这种人际关系技能。

## 第一节 对企业与管理的再认识

### 一、企业

研究一个领域、观察一个现象，要尽可能从问题或现象的原点起步，最基础的、原始的往往更能揭示事物的本来面貌。

对组织行为，尤其是企业组织行为的研究，应当从“企业”与“组织”这两个坐标的基本原点起步，从而揭示那些代表企业组织行为的曲线的变化规律。

那么，“企业”是什么？

翻阅资料可见，在中国文化中，是没有“企业”这样的概念的，取而代之的是“作坊”这样一个概念。“企业”一词实际是一个舶来品，是从英文中的“Company”一词演变而来。但“Company”作为名词在《朗曼英语词典》的解释首先是伙伴含义，即：“companionship, fellowship; companions; the people whom a person spends time with。”

什么是伙伴？这个概念有什么特征吗？

第一，至少有两个或两个以上的人。

第二，既然是伙伴，就需要围绕某个事件而汇聚到一起，即要有共同目标。

第三，要有一定的游戏或活动规则。

概括而言，“Company”包含三个要素：两个以上的人；某种规则；从事某项特定的活动。

如果把“企业”中“企”字上的“人”去掉，“企业”这两个字就变成了“止业”。如果没有了“人”这一要素，事件就会处于停滞状态，即“止业”。

### 二、管理

假设有一位卖冰激凌的老大娘，冰激凌卖得特别好，所以就想买一台电脑，然后引进一套 ERP 管理系统。请问她这样做行不行？答案肯定是不行。反过来，假设有一千人规模的企业，由于目前效益很好，转而放松管理，只保留考勤管理制度，这样做行不行？肯定也不行。实际上这里用了两个非常极端的现象，一头重一头轻，应该从整体上理解为什么要实施管理以及管理的本质是什么。

#### (一)管理的本质

有人说管理就是计划、组织、指挥、协调，管理就是指挥一些人来实现某个目标。其实，前者是管理的职能，后者是通过管理所要达成的目标。

管理工作的好坏用什么来衡量？对这个问题的回答，就揭示了管理的本质：即要以最

小的投入换取最大的收益。

如果这个命题成立的话，那么什么样的管理方式是最好的呢？显然，当投入为零时仍能获得收益是最好的。但在这个世界上不存在只受一种因素制约的事物，任何事物都受到多种因素制约，至少是两个相互矛盾的因素制约，也就是中国人所说的相生相克。比如，由于风险规律和价值规律同时发挥作用，人们通常不会选择诸如偷盗、抢劫、贪污等行为去获取最大收益。因此，需要把上述命题加以修订之后再使用，管理的目标就是以最小的投入换取合理的最大收益。

## （二）重塑理念——合理的，才能长久

为什么要换取合理的最大收益呢？因为合理的，才能长久。

不合理的事物不会长久，所以经营企业之前首先要给自己做一个定位，我做什么，我的企业是要做几年？是五年还是三年？还是用来过渡的一年？

当交易行为只发生一次的时候，人们可能不一定会坚守合理或诚信原则。古语说得好“行商坐贾”、“无商不奸”，为何这样说呢？因为“商”字顶上是一个“立”字，商人是在走动过程中完成交易的。古时候，商人来到某地做一次交易，什么时候再来这地方就不知道了。所以这就是为什么面对一次性交易行为的时候，人们会采取极端策略或者极端手段的原因，因为没有长久的前提，就会有行骗的可能。如果将这个行为进行变形的话，从性质上来看，火车站站前的饭店就属于行商，因为客户在流动，客户什么时候再回到这里不得而知，所以往往是“能宰一刀就宰一刀”，这就是大家对站前饭店感觉不好的原因所在。

“贾”是什么？“贾”字的上半部像是个房子，下半部分是个“贝”字，其含义是屋内有奇货可居，家里面有珍贵的东西，像珠宝、字画、古玩或做钱庄一类的生意等，这类行业面对的是多次博弈或者交易过程，所以必须要以诚信为主。

我们讲合理的才会长久，它涉及这样三个理念。

第一，企业与社会之间要合理。就是说企业你要开发西部不能把东部有污染的项目拿到西部去，否则这个项目就不可能长久。企业更不可以主观地去坑害社会、欺骗社会。有些企业卖给你一个产品时，说给你提供终身免费维修等，其实这也是欺诈。因为这个承诺是不现实的，兑现不了。企业自己活多少年还不知道，怎么会终身维护呢！

另外，消费者是社会的代表。倒过来看，消费者对企业也要合理。如果在采购过程中试图把价格压到最低，压到企业没有利润时，这就意味着你作为消费者一定要受到损失。做什么事不要总想占人家便宜，因为便宜就是上当，就是吃亏，只不过你不知道这个亏在什么时候吃、在哪儿吃和怎样吃的。买的没有卖的精，这是古话，一定有它的道理。所以，要相互留有空间。

第二，企业和企业之间要合理。有些人做公司总是希望把整个产业价值链的所有利润都归自己(包括所谓的垂直整合)，这个理念很有问题。实际上，商品交换之所以成行，就是因为不同产业之间、同一产业不同价值链层级之间存在着价值分布差异。如果价值分布是

均匀的，那么就很难存在价值流动。在价值链层级里，每个人都应该获取相应的利润，而不是试图把整个利润链条全部吃进。比如，英特尔如果把由CPU应用所引发的整个产业链条的价值利润全部拿走，那么联想、方正这些企业也就不会再生了。所以英特尔一定会留一部分利润给它的下游一起分享。同样，联想也要给下游渠道留有一定的利润空间。反过来也一样，下游渠道也不能过分挤压上游厂家，把利润都拿走。否则，没有厂家会愿意和你合作。渠道铺得再好，有枪没有子弹也是摆设。

第三，企业和员工之间一定要合理。这是指企业赚了钱之后，要和员工分享，要有一个利润分享计划。首先要尽可能满足员工基本的生活保障，例如，要给员工购买保险，为他们未来的生活储备一定的资源；其次，企业利润每达到一定增长，就应该拿出相应比例与员工分享。企业合理对待员工，骨干就不会离职，队伍稳定，就等于有了可持续性发展的动力。

另一方面，员工与企业之间也要合理。员工拿了企业的钱，股东承担了风险，公司自然要获取相应的回报。因此，作为员工，就要敬业、出业绩。否则，二者关系也不会长久。例如，贪污、索贿等都属于不合理的行为。

### (三)现代企业管理的核心特征

当进入一家传统企业/作坊和现代生产制造企业之后，人们不难发现其间的外在差异：环境不同、作业设备不同、员工的精神面貌也不同。当与员工讨论工艺方法时，传统企业更强调这是祖宗的方法，而现代企业的员工强调的是作业程序和规范标准。如果将两家企业的生产规模都扩大一倍，不难发现，现代企业的复制能力会强于传统作坊。其实，这其中的差别已经揭示了现代企业管理的核心特征：有序性。

这部分概念看似与组织行为无关，实质上涉及组织内每个角色的行为的根本原则和导向。

## 第二节 组织的定义与组织特征

“组织”一词在中文里有两个词性：名词和动词。我们这里讨论的是作为名词的“组织”(Organization)。从字面上理解，当把不同事物整合在一起时，称之为“组”；当使事物与事物之间发生关联时，才称之为“织”。比如，把很多线放到一起，只能是“组”；当运用经纬交叉方法把线与线之间连接起来才称之为“织”，于是就有了布的出现，而布的功能已经完全超脱了线的概念。

这个词最早起源于生物学，由形态相似、功能相同的一群细胞和细胞间质组合起来，称为组织，如上皮组织、神经组织等，后来演化到社会科学等领域。但是从其原始含义可以看出单一细胞的功能与其整合在一起形成组织的功能有着明显的差异。

不同学科的学者都曾经给“组织”一词下过定义。路易斯·A. 艾伦(Louis A. Allen)将正式的组织定义为：为了使人们能够最有效地实现目标而进行明确责任、授予权力和建立关系的过程。切斯特·巴纳德(Chester Barnard)将一个正式的组织定义为：有意识地协调两个或多个人的活动或力量的系统。根据巴纳德的定义，组织的三个要素是：共同的目的、服务的意愿和沟通。多数对组织的定义似乎都强调如下因素。

### 1. 协作与管理

管理学家曼尼(J. D. Money)指出，当人们为了一定的目的集中其力量时，组织也因此而产生。也就是说，不论是多么简单的工作，为了达到某个明确的目标，需要两个以上的人的协作劳动时，就会产生组织问题。在这里，组织几乎成了协作与管理的代名词或同义词，因此，曼尼给组织下的定义是：组织，就是为了达到共同目的的所有人员协力合作的形态。为了达到共同的目的并协调各组织成员的活动，就有必要明确规定各个成员的职责及其相互关系，这是组织的中心问题。

### 2. 有效管理

管理学家布朗(A. Brown)认为，组织就是为了推进组织内部各成员的活动，确定最好、最有效效果的经营目的，最后规定各个成员所承担的任务及成员间的相互关系。他认为组织是达成有效管理的手段，是管理的一部分，管理是的目的是经营，而组织的目的是管理。也就是说，组织是为了实现更有效的管理而规定各个成员的职责及职责之间的相互关系。根据布朗的解释，组织有两个问题：一是规定各成员的职责，二是规定职责与职责之间的相互关系。例如，直线系与参谋系之间的协调问题等。布朗以职责的概念为出发点，提出了权利与责任的概念，并且根据职责的分类，提出要合理地形成组织的主要部门、辅助部门和参谋部门。这是布朗关于组织概念的一个重要贡献。

### 3. 分工与专业化

泰罗(Frederick Winslow Taylor)、法约尔(Henry Fayol)的组织理论中所谈的组织，主要是针对建立一个合理的组织结构而言。为了使组织结构高效、合理，他们强调了分工与专业化，强调了职能参谋的作用，强调了直线权力的完整与统一性，强调了规章制度与集中。他们把组织分为两个层面的形态：一是管理组织，二是作业组织。所谓管理组织，主要是规定管理者的职责以及他们之间的相互关系，研究人与人之间的关系问题。其重点是研究合理组织的社会结构问题，即人们在组织内部的分工协作及其相互关系。所谓作业组织，就是规定直接从事作业的工人的职责，包括作业人员与作业对象的关系，其重点是研究人与物的关系问题。按照法约尔的观点，作业组织是研究合理组织的物质结构问题，即主要研究如何合理配置和使用组织的各种物力、财力资源。物质结构又常常是通过社会结构的组织来实现的。

#### 4. 协作群体

在现代组织理论中，巴纳德认为，由于生理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个体与群体的目标，就必须合作，于是形成协作的群体，即组织。这是一般意义上的组织概念，它的核心是协作群体即组织，目的是为了个人及群体的共同目标。它的隐含意思是人们由于受到生理、物质及社会等各方面的限制而不得不共同合作。也就是说，如果人们没有受到任何限制，凭个人的力量也可以实现个人的目标，那就没有必要组织起来。从这个意义上来说，组织是一种从被迫到自愿的协作群体和协作过程。那么，从管理学的意义上来说，什么是组织呢？根据国内外有关学者的最新研究，可以给组织作出如下的定义：所谓组织，是为有效地配置内部有限资源的活动和机构，为实现一定的共同目标而按照一定的规则、程序所构成的一种责权结构安排和人事安排，其目的在于确保以最高的效率使目标得以实现。

在本书中我们把组织简单定义为：由一群拥有共同目标和一定角色分工的人所组成的集合。在这个定义基础之上，组织拥有如下特征。

- (1) 构成组织的人。
- (2) 每个人都有各自要完成的特殊任务。
- (3) 这些任务必须协调起来。
- (4) 通过各专业协调实现价值与效用的增值。
- (5) 这种增值是相对组织所生产的产品或提供的服务而言的。
- (6) 这些产品与服务是能够提供给需要它的顾客的；也就是说上述所有协调工作的价值，必须通过最后的这个环节体现其价值，才有意义。

以某企业的生产计划部为例，其考核指标为供货及时性。为满足该指标，部门经理通过协调采购和生产车间加班生产，大幅度提高库存量来满足供货需求。当库存大大超出市场需求时，其协调结果不能够通过市场销售在客户端实现购买行为，于是形成了大量的库存积压。这时，该企业以前为满足供货及时性而进行的协调工作不仅不能体现其工作价值，而且还会造成价值损失。因此，在设计考核指标时应该把供货及时性和库存周转率两个指标协同运用。

企业组织在法律上被赋予了另一个称谓：法人。即不管企业是由多少人组成的，它都以一个虚拟的人格主体存在于社会之中，与自然人的概念相对应。

现代意义上的组织是一个开放的社会技术系统，这个概念是由英国塔维斯托克研究所提出的。其含义是组织不断地以各种方式与社会进行各种形式的资源交换：从社会摄取物质、资金、人员、信息等资源，向社会输出有形的产品和无形的服务。与此同时，组织内部由制度系统、文化系统、技术系统、结构系统、社会心理系统等多个子系统构成。其中一个子系统的变化，必将引发其他子系统的相应改变。这个概念给我们提供了从人一机一环境系统工程的角度来全面审视组织内各种行为现象的思路。



## 第三节 组织行为学及其相关的概念

### 一、组织行为学与行为科学

组织行为学(Organizational Behavior)是综合运用各种与人的行为有关的知识研究各类工作组织中人的工作行为规律的学科。组织行为学尤其是指对组织内部人的行为和态度所进行的系统研究,即以系统的研究代替直觉的解释。

行为科学(Behavioral Science)的名称最早出现在美国。1949年,在美国芝加哥召开的一次有自然科学家和社会学家参加的讨论会上,第一次提出行为科学的名称。1953年,美国福特基金会召集各大学的科学家开会,在这次会议上才正式肯定了行为科学这个名称。

关于行为科学的定义,在国内外文献中有各种不同的解释。例如,1980年出版的英文版《国际管理词典》将其定义为:“对工作环境中个人和群体的行为进行分析和解释的心理学和社会学说。它强调的是试图创造出一种最优的工作环境,以使每个人为实现公司和个人的双重目标有效地作出贡献。”这样的定义显然是把行为科学看成是一门管理学科。另一种看法则认为行为科学应包括比上述定义广泛得多的内容。例如,1982年出版的美国《管理百科全书》中的定义是:“行为科学是包括类似运用自然科学的实验和观察方法,研究在自然和社会环境中人(和低等动物)的行为的任何科学。已经公认的学科有心理学、社会学、社会人类学和其他学科中类似的观点和方法。”

### 二、组织行为学的层次分析

组织行为学可以从不同的角度或不同的层次来分析。在第一个层次上,可以把组织看成是为追求组织目标而工作的个人集合体,也就是说,从个体层次上分析人的行为。这部分涉及个性、感知觉、能力、情感、态度、价值观念等因素,管理者尤其要专注的是个体的非逻辑行为。在第二个层次上,可以把分析的重点放在组织内的班组、车间和科室等工作环境中人们的相互影响,也就是说,从群体的层次上分析人的行为。这部分内容涉及群体分类、沟通、冲突以及群体决策等行为。最后,可以把组织看成一个整体,从组织层面分析组织行为,这部分内容涉及组织战略规划、架构设计、组织变革、组织激励、工作设计与组织文化。

## 第四节 组织行为学面临的挑战

### 一、稳定与变革

过去的管理特征是:在长期的稳定中,偶尔穿插短期的变革。而今天的情况正好相反: