



普通高等教育工商管理类专业精品教材

中央财经大学商学院 中央财经大学MBA教育中心 组编

组织行为学

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

■ 张爱卿 编著



013051280



普通高等教育工商管理类专业精品教材

中央财经大学商学院 中央财经大学MBA教育中心 组编

C936
359

组织行为学

ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR

■ 张爱卿 编著



C936/359

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



北航

C1660014

085120810

本书是作者在其中央财经大学和北大光华管理学院 MBA “组织行为学”课程讲稿的基础上编写而成的。它将帮助未来的职业经理人和商界领袖最佳地激励组织中的人力资本,有效地整合组织内部的各方面资源,并成功地应对外部环境变化。本书共分 15 章,每章结合具体案例来进行分析。本书在讨论主流组织理论及知识前沿的同时,结合中国社会文化现实,启发学生分析理解当代中国的组织特殊性,促进学生思考人的心理与行为特征对管理实践的要求,增进学生对组织系统内外因素的认识和理解,并培养学生分析和解决组织管理问题的能力。本书紧密结合工商管理 and MBA 教学实际阐明有关理论概念,具有较强的理论和实际应用价值。本书适合 MBA 学生以及管理咨询工作者使用,也可供工商管理专业与心理学专业的师生使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/张爱卿编著. —北京:机械工业出版社, 2013. 3
普通高等教育工商管理类专业精品教材
ISBN 978-7-111-41928-0

I. ①组… II. ①张… 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 058745 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 易 敏 责任编辑: 易 敏 王 慧

版式设计: 潘 蕊 责任校对: 薛 娜

责任印制: 杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 20.5 印张 · 541 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-41928-0

定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心: (010) 88361066 教材网: <http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部: (010) 68326294 机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部: (010) 88379649 机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

机械工业出版社
JIXIE CHUBAN SHE

总序

1994年冬天某日，在管理学界还属于“无名小辈”的时年36岁的吉姆·柯林斯在完成了《基业长青》这部管理学重要著作之后，首先做的事情是驱车到加利福尼亚州的克莱蒙特去拜访时年85岁的现代管理学之父彼得·德鲁克。柯林斯后来回忆两人的交流：“别人都在问‘我如何成功？’而德鲁克却在问‘我如何贡献？’别人都在追问‘我怎么做才能使自己有价值？’德鲁克却在问‘我怎么做才能对别人有价值？’”临别之前，德鲁克正告才华横溢的柯林斯：“把才华应用于实践之中——才能本身毫无用处。许多有才华的人一生碌碌无为，通常是因为他们把才华本身看做一种结果。走出去，使自己成为有用的人。”

德鲁克和柯林斯的对话，也道出了管理学的真谛：学以致用，知行合一，经世济民。

工业革命以来，企业成了产业发展、技术革新、创造财富、实现经济效率的主要载体。进行现代化建设，科技是关键，人才是核心，教育是基础。工商管理无疑是致用之学，工商管理也因此成了显学。站在今天回眸数百年的商科教育、一百多年的工商管理硕士（MBA）教育，无疑成绩辉煌，然而即便如此，以美国哈佛大学商学院等为代表的全球优秀商学院仍在认真反思和努力改进工商管理教育，尤其是MBA教育，谋求其更好、更快的发展。

在中国，工商管理教育起步较晚，但伴随着改革开放得到了较快的发展。如今，社会对工商管理教育质量提出了更高的要求，中国管理教育界都在认真探索如何更好地提高中国工商管理教育水平。我们对此的思考和回答是：

社会需求是动力。企业强则国强，人才强则企业强。中华民族正在进行伟大的民族复兴，国强民富是中国梦的必备元素，经济社会发展急需无数的工商管理精英人才。

教育品质是关键。品质是教育和人才价值的核心。学科建设的目标在于提高教育品质。学科评估和学科排名是品质的体现。高品质的教育才能真正满足经济社会的需要。

教育改革是推手。工商管理教育品质的提高，在于不断地改革创新。2010年，教育部启动了全国专业学位研究生教育综合改革试点，在全国260余家MBA培养院校中选择了18家院校作为改革试点单位。

教育项目是引擎。目前商科高等教育已经发展出工商管理专科、本科、学术型研究生、学术型博士生、MBA、EMBA、DBA、EDP等系列教育项目，并正在走向全面繁荣。

国际认证是“抓手”。以AMBA、EQUIS、AACSB为代表的管理教育国际认证，集成了全球领先的管理教育的国际先进经验，是管理教育的国际标准。

强化特色是策略。各大商学院、管理学院，在遵循管理教育通用标准的同时，都在大力发展自身的特色，如金融财务特色、各种行业特色甚至国际特色

等。特色是策略，更是市场需求的集中体现。

中央财经大学是全国著名的财经类大学，在经济、管理领域享有盛誉；中央财经大学的 MBA 教育在全国也有广泛的影响力，是全国 18 家 MBA 教育综合改革试点院校之一，也是其中唯一的一所财经类院校。2011 年，学校成功取得 AMBA 国际认证。荟萃多年 MBA 教育经验、我校组织了相关学科权威教授，编写“普通高等教育工商管理类专业精品教材”，期待这套教材能为工商管理教育的新发展、新繁荣作出新的贡献，更期待我们的工作能够为经世济民作出新的贡献。

本套教材根据当代国内外工商管理教育的最新特点和趋势进行编写，面向 MBA 教学，也可作为工商管理类专业本科生、研究生、博士生以及 EMBA、DBA、EDP 等教学项目的参考教材。

王瑞华

教授、博士生导师

中央财经大学商学院院长兼 MBA 教育中心主任

前言

组织行为学关注的重点是组织中人的行为特征及其规律性，目的在于提高组织运营的效率。随着时代的变迁，人们的组织观念也在发生着巨大的变化。目前的知识经济时代，无论是国际还是国内都提倡以人为本的组织管理理念，人们越来越认识到企业的发展归根结底是人才的竞争。现代企业更加注重人性化的管理，企业中人的因素、人的作用受到前所未有的重视。

20 世纪四五十年代，人被视为“机器”，这在卓别林所刻画的电影人物中表现得淋漓尽致。现如今，人性得到复归，社会要求给人以尊严，尊重人，关心人，热爱人。企业除了要赢得效益外，还应关注员工生活的改善。斯坦福商学院组织行为学教授杰弗瑞·费佛（Jeffrey Pfeffer）在《通过人来取得竞争优势》（“Competitive Advantage Through People”）一文中指出：“传统的竞争优势已经不复存在。过去人们依赖于新产品的边际收益、专有技术、有屏障的市场、进入金融市场的专线以及规模经济等优势，今天，它们都已经成为昨天的神话，员工才是决定性的区别优势。”知识经济时代企业更加关注员工在工作中创造性地发挥自己的聪明才智，而不是机械地蛮干和苦干。

在这种大的时代精神背景之下，企业管理中涉及“人的因素”的“组织行为学”受到广泛的重视。还由于我国历史上，该学科的研究与教学比较薄弱，如今，像媒体报道的一样，很多管理者“恶补”这门柔性学科，以提升自身管理的科学与艺术水平。“组织行为学”成为管理科学以及 MBA 学习的一门专业基础课，在大学里通常需要 36~60 个学时。课程里所涉及的话题——个体行为、团体行为以及组织行为，成为企业人力资源管理的基础。

本书作者自 2003 年起承担 MBA 的课程，积累了非常丰富的教学经验。本书正是作者在中央财经大学和北大光华管理学院 MBA “组织行为学”课程讲稿的基础上编写而成的。在本课程的教学过程中，为了提高学员的理论水平和实际应用能力，作者给学生提供了大量的学习材料，包括理论方面的和相应的案例。同时，为了增进学生对有关教学内容的深刻理解和学习兴趣，还在教学中穿插了一些测评项目，如 Y-G 性格测查、成就动机测查、SCL90 测查以及职业兴趣与职业选择测查等，受到学生们的广泛好评。不但加深了他们对有关理论的认识，而且促进了教学质量和教学效果的提高。

本书深入而系统地分析影响组织效能的个体、群体和组织系统等方面的因素，让学生掌握解决组织问题的理念、技能和工具，努力帮助未来的职业经理人和商界领袖最佳地激励组织中的人力资本，有效地整合组织内部的各方面资源，并成功地应对外部环境变化。本书内容主要围绕以下专题进行学习和研讨：组织中的人及其行为；人的素质，智商（IQ）与情商（EQ）；社会认知和归因（归因理论和重大事故的责任推断）；工作动机理论（工作动机模式、本能论、需要论、诱因论、归因论、成就动机及测量）；员工工作积极性的激发（股票期权、奖赏、社会认可、晋升、自我效能培养、归因训练等）；目标设置与激

励,组织与自我职业生涯规划管理;组织中的人际网络分析及其测定;员工的心理健康(SCL90测评、工作压力与冲突、生活事件、工作家庭冲突等);心理契约与工作满意感、工作绩效;组织行为调控(正负反馈实验、PIGS),组织行为矫正;职业兴趣与态度(职业兴趣测评、职业偏好、职业选择);组织结构与组织变革(组织结构扁平化、学习型组织、OCB、组织承诺);团队协作与团队竞争,团队沟通,商业冲突与谈判;领导风格与员工行为(领导风格测评、内控与外控型领导、魅力型领导);组织文化建设与竞争优势(文化差异,中国文化与中国人的行为特点)等。每部分还结合具体案例来进行分析。本书在讨论主流组织理论及知识前沿的同时,结合中国社会文化现实,启发学生分析理解当代中国的组织特殊性,促进学生思考人的心理与行为特征对管理实践的要求。课程教学时可以通过案例分析、课堂小实验和实际练习、测验结果分析,以及角色模拟、观看录像(如大宝的招聘、海尔的赛马机制、沈南鹏的财富人生、柳传志的250天)等活动,增进学生对组织系统内外因素的认识和理解,并培养学生分析和解决组织管理问题的能力。

本书还根据课堂上师生的讨论和互动以及实际案例分析,总结出“组织行为学”学习的十大重要启示:

(1) 树立以人为本的管理理念。尊重人、关心人和改善人的生活是企业永恒的追求。以人为本是一种理念,实现的方法和途径则是多种多样的。

(2) 认识自身和他人是人力资源管理的基础。通过各种测评等可以增进对人的了解,包括个性、能力、职业兴趣等。

(3) 了解人的需要和动机是激发工作积极性的前提。有的人追求物质的东西,有的人追求精神的东西,还有的人追求成就;不同时期人们的追求也不一样,人会不断地为自己设定新的、更高的目标。

(4) 反馈是人际关系、上下级沟通的纽带,是行为调控的桥梁。要掌握反馈的规律,提高工作绩效,塑造员工的行为。

(5) 认识个人的职业兴趣,找到适合自己的职业,规划设计未来的职业生涯,会使个体更易于成功迈向职业生涯的巅峰。

(6) 个人独立工作能力和团队精神都是很重要的,应根据具体的任务使二者有机地结合到一起,发挥其功效。

(7) 领导风格与员工的行为是互动关系,领导风格也可根据员工的特点(如个性特点、成熟度)而有所变化,从而取得好的效果。

(8) 企业文化是现代企业的竞争优势之所在,也是最难为其他企业所复制的地方,但这必须以个性化、差异化以及持久坚持为前提。

(9) 企业家与生意人和商人是不同的,他更关注于企业的长远和可持续发展,关注于社会责任,而非什么钱都赚。提倡办社会企业,做社会企业家。

(10) 现代企业不仅要关注财务绩效,而且还要注意自己的社会绩效。企业在创造利润、对股东利益负责的同时,还要承担对员工、消费者、社区和环境的责任,包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者合法权益以及保护环境等。企业社会责任的核心是劳动关系和谐。

本书每一章前、后各提供一个案例,分别作为导引和实际案例分析素材,共计30个案例。这些精选的案例既有国内的也有国外的,取材于诸多行业,如零售业、服务业、制造业、电子行业、金融业等,各具特色,并努力与所讲内容和当前我国的企业改革实际相联系,结合有关理论解决实际问题,反映时代特色。由于篇幅的限制,案例只作了简单介绍,使用时可根据书中所提供的线

索搜集更多资料。

本书的出版十分感谢机械工业出版社的编辑，他们从整个教材方案的提出、策划到具体的落实，付出了艰辛的劳动。

北大光华管理学院 MBA 03D1 班和 03D2 班的 120 名学生首先使用了本书中所介绍的一些内容，中央财经大学 2006 ~ 2012 年的各届学生都结合本书稿顺利完成了该课程的学习，并提出了一些很好的来自工作实际的案例和合理化建议，向他们表示感谢！

本书的顺利出版还十分感谢我的同行和好朋友：北大光华管理学院张志学教授，国务院发展研究中心的林泽炎博士，诺姆四达集团经理苏永华博士，北大心理学系李归同博士，国家劳动人事部的刘远我博士，以及诺姆四达测评咨询中心彭平根博士、中央财经大学于广涛博士等。在合作中，他们的智慧使我受益匪浅。他们的很多真知灼见已反映到本书的内容之中。

最后，由于本书的写作时间紧、任务重，存在缺漏和不足是难免的，敬请专家同行不吝指正！

张爱卿

教授、博士生导师

2013 年 5 月 10 日

E-mail: aiqingz@yahoo.com

目录

总序

前言

第一章

组织中的人及其行为 / 1

导入案例：海底捞的人本管理 / 2

第一节 组织观念的转变 / 4

第二节 组织行为背景知识 / 5

第三节 人与组织 / 7

第四节 人性的假设与管理 / 10

第五节 知人与用人 / 11

第六节 以人为本的管理 / 13

案例1 统计分析系统公司(SAS)：成功地在现代企业中推行传统的价值观 / 20

第二章

人的素质，智商与情商 / 23

导入案例：王石哈佛游学的启示 / 24

第一节 人的基本素质 / 25

第二节 人的能力与创造力 / 33

第三节 人的个性与性格 / 37

第四节 人才理念与标准 / 38

第五节 智力测评方法 / 39

第六节 情商测评方法 / 45

案例2 上海波特曼丽嘉酒店：员工都是绅士和淑女 / 47

第三章

社会认知和归因及责任推断 / 57

导入案例：富士康的劳工关系问题分析 / 58

第一节 社会认知学习理论 / 59

第二节 归因理论 / 62

第三节 人际归因与责任推断 / 67

案例3 陈光标的高调慈善 / 75

第四章

工作动机理论 / 79

导入案例：组织管理与激励经典故事 / 80

第一节 工作动机理论概述 / 81

第二节 本能论 / 82

第三节 需要层次论 / 84

第四节 强化理论 / 87

第五节 成就动机论 / 90

案例4 男士服装屋：在大的不断衰退的市场背景中成长壮大 / 94

第五章

动机模式及工作积极性的激发 / 97

导入案例：冯仑的“追求理想、顺便赚钱” / 98

第一节 动机概念与模式 / 99

第二节 员工工作积极性的激发 / 101

案例5 美的：产权是最好的激励形式 / 106

第六章

目标设置与职业生涯规划 / 109

导入案例：“最佳投资人”沈南鹏的职业发展 / 110

第一节 目标设置理论 / 111

第二节 职业生涯规划 / 113

第三节 职业生涯规划与目标设置练习 / 117

案例6 新联合汽车制造公司（NUMMI）：实现人与体制的转化 / 122

第七章

自我效能与组织中的人际网络 / 124

导入案例：北大才女的3万字“最牛面经” / 125

第一节 自我效能理论 / 126

第二节 人际交往能力及测试 / 129

第三节 人际关系网络 / 130

案例7 华为土狼向狮子的演进 / 136

第八章

工作压力与健康 / 139

导入案例：普华永道25岁女硕士的过劳死 / 140

第一节 工作压力 / 141

第二节 健康观念与标准 / 143

第三节 心理健康测试 / 147

第四节 员工帮助计划 / 153

案例8 爱立信总裁猝死为白领健康亮起红灯 / 158

第九章

心理契约与组织承诺及工作满意度 / 160

导入案例：李开复的人才孵化创新工场 / 161

第一节 心理契约 / 162

第二节 组织承诺 / 165

第三节 职业满意度、工作绩效及离职愿望 / 167

第四节 培训需求 / 172

案例9 联想的裁员与文化建设 / 174

第十章

组织沟通与印象管理及组织公民行为 / 178

导入案例：唯有葵花向日倾——招商银行员工的内心体验 / 179

第一节 交流与沟通 / 180

第二节 反馈与行为调控 / 184

第三节 印象管理 / 186

第四节 组织公民行为 / 191

案例10 戴尔公司的组织行为探秘 / 195

第十一章

职业兴趣与职业锚 / 200

导入案例：乔布斯埋下基因“苹果”延续伟大 / 201

第一节 职业兴趣 / 202

第二节 霍兰德职业适应性测验 / 207

第三节 职业锚 / 211

第四节 职业能力倾向测验 / 216

第五节 职业性格自我测评 / 217

第六节 职业价值观自我测评 / 218

案例11 中国宝洁的招聘制度与测评内容 / 221

第十二章

组织结构与组织变革 / 227

导入案例：企业履行社会责任才能走得更远 / 228

第一节 学习型组织 / 229

第二节 组织结构 / 232

第三节 虚拟组织 / 235

第四节 组织变革 / 236

案例12 TCL的企业文化：变革创新，知行合一 / 240

第十三章

团队精神与高绩效团队 / 243

导入案例：孙悟空的团队合作案例 / 244

第一节 团队与群体的区别 / 244

第二节 团队精神 / 247

第三节 Z型组织理论 / 248

第四节 创造高绩效团队的要诀 / 250

第五节 团队协作与决策模拟练习 / 251

案例 13 远大：寻找私企的标杆 / 255

第十四章

领导行为风格 / 264

导入案例：杰克·韦尔奇的领导力 / 265

第一节 领导行为特质理论 / 267

第二节 勒温的领导风格研究 / 268

第三节 领导行为模式及效能 / 270

第四节 领导行为情境理论 / 277

第五节 交换型和变革型领导 / 281

案例 14 张瑞敏的领导风格与用人之道 / 284

第十五章

个性化的企业文化与竞争优势 / 290

导入案例：《哈佛幸福课》 / 291

第一节 企业文化及其内涵 / 292

第二节 中西文化差异与管理 / 295

第三节 企业文化与激励 / 297

第四节 企业文化的构建 / 298

第五节 打造个性化的企业文化 / 299

案例 15 新东方社会责任的新动向：企业大学 / 301

参考文献 / 307

CHAPTER

1

第一章

组织中的人及其行为

“我只要你一只手，你却给我一个人”的时代已经过去。现代的知识经济时代企业组织的观念已转变为：“我要一个完整的人，而不仅仅是你的手。”

学习目标：

1. 了解知识经济时代组织观念有何转变；
2. 理解人力资本的内涵和意义；
3. 认识组织行为学的基本内涵；
4. 理解人类行为的基本模式；
5. 掌握有关人的本性的基本观念；
6. 运用人性的假设 X 理论和 Y 理论来解决实际管理问题；
7. 了解如何科学知人和人们的常见认知偏差，做到知人善任；
8. 理解“以人为本的管理”实质，避免有关误区。

海底捞的人本管理

人力资源管理是企业管理的重要组成部分,学习成功企业的人力资源管理经验非常重要。人的素质成为企业能够顺利发展的关键,如何用好人、管理好人成为各个企业必须深入思考的问题。近年来,海底捞的成功受到了人们的广泛关注,与其人本管理理念以及给顾客提供超预期的服务是分不开的。

一、海底捞及创始人简介

1994年海底捞在四川简阳创立。创始人张勇是四川简阳人,20世纪80年代初,在简阳城关镇第二中学就读的他,已经为自己树立了人生目标。中学毕业后,他进入简阳市空分技校学习,在此期间,博览群书,为以后在商业中具有敏锐的视觉和独特的思维打下了坚实基础。1987年7月,技校毕业后进入四川拖拉机厂。在拖拉机厂工作的6年里,张勇并不是一个安于现状的人,常常利用休假和节假日时间,游访祖国大江南北,考察市场,寻找商机。经过深入、仔细的市场调查、分析,1994年,第一家“海底捞火锅”正式开业。

2004年,北京第一家分店——大慧寺路分店开业;2011年71家直营店分布在全国15个城市,14 000多名员工与美国、新加坡等分店签订劳动合同,营业收入22.64亿元,净利润2.92亿元。



二、海底捞的人本理念与超出顾客期望的服务

餐饮业作为劳动密集型、低技术含量的行业,竞争异常激烈,而火锅业更是餐饮业中的竞争热点,能够在这一领域占有一席之地难度不言而喻。成立于1994年的海底捞餐饮股份有限公司,不仅依靠火锅站稳了脚跟,而且还在不断地做大做强,特别是其管理理念更是受到了各方关注,甚至成为哈佛商学院的经典案例。2006年,百胜公司将其中国区域经理的年会前聚餐地点选在了海底捞北京牡丹园店,目的就是“参观和学习,提升管理水平”;北大光华管理学院黄铁鹰教授对海底捞进行了两年多的研究,总结了海底捞的管理经验。

为什么海底捞能够取得如此骄人的成绩,吸引了各个领域、各个行业的管理人士去学习,这与其成功的人力资源管理密不可分。海底捞的管理能够从员工的角度出发,倡导双手改变命运的价值观,为员工创建公平公正的工作环境,实施人性化和亲情化的管理模式,提升员工价值,使员工有强烈的主人公意识,将企业作为自己的家一样对待。满意的员工带来满意的服务,如为等位的顾客擦鞋、美甲,免费代客泊车,为顾客提供手机保护套、扎头发的发圈、眼镜布、婴儿床、尿不湿、送餐服务等。超出顾客期望的服务为海底捞赢得了源源不断的忠诚客户。

三、海底捞的人力资源管理及启示

海底捞的成功引发人们对管理新的思考。通过分析,海底捞的成功经验可以归纳为四点:制度管理,信任管理,亲情管理,希望管理。其中制度管理是根本,信任管理是动力,亲情管理是保障,希望管理是活力。

(1) 制度管理是根本。任何一个企业必须要有完善的管理措施，只有制定好了管理制度，员工才能够有章可循，知道什么可以做，什么不能做，才能够约束自己的行为，不干对企业不利的事；管理制度也是保证公平的前提，根据制度对员工进行奖励和惩罚，避免了管理者的随意性，减少了任人唯亲的情况，保证了员工享有公平待遇。制度既是束缚，也是保证，束缚了员工的行为，保证了员工的权益，同时也是企业能够正常运转的保障。

对于一个企业来说，仅仅有制度只满足了基本条件，难以保证企业的发展和壮大，企业如果想成功必须要有其他的管理措施。这些管理措施一定要突出人的主体地位，充分调动员工的积极性和对企业的归属感。

(2) 信任管理是企业发展的动力之所在。信任管理是指管理者要相信员工，敢于放权。一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。作为企业的管理者要认识到，企业的蓬勃发展，仅仅靠自己是远远不够的，必须依靠企业各方面人员的支持。管理者不能迷信自己的能力，更不能不相信自己的员工，认为他人都不可靠，自己一个人就可以保证企业的发展。作为一个管理者，要相信自己的员工，敢于放权，给员工展示自我的平台；员工为了报答领导的知遇之恩，不仅会加倍努力完成好自己的工作，而且会开动脑筋，想出更多好的思路，不断为企业注入新的活力，保证企业的发展。海底捞在工作方面充分授权，如普通员工拥有送菜、打折、免单权。美国著名经济学家保罗·费德曼做过一项有关“无人看管的面包圈”的实验，早晨将一筐面包圈和一个用来装现金的袋子放在各个公司的茶水间，标明面包圈的价格，午餐后再回来取钱和剩下的面包圈。其他经济学家都认为他肯定会赔得倾家荡产。然而事实却是他收回钱的比例达到了87%。同时，通过他的研究还发现，士气是一个影响因素，热爱工作、喜欢老板的员工会更诚实，这与海底捞的情况相符合。心情会影响诚实度，而海底捞员工由于服务周到，每天收到的称赞明显更多，心情就会好，也会提升海底捞员工的诚实度。海底捞在刚进北京时，第一次租房子就让人给骗了，而且骗取了整整300万元，那是当时海底捞账上的全部现金。北大的黄铁鹰曾问张勇：“人找到了吗？”张勇回答说：“找到也没用，那伙人中还有个退休法官，人家早就设好了圈套，我们不懂。”“你听到他们被骗的消息后，骂没骂人？”张勇说：“我哪敢骂？！那个主管经理已经急得两天吃不下饭了，那几天我都不敢给他打电话。后来听说他们要找人绑架那个骗子，我才给他打电话。我说，你们就值300万元？马上干正事吧。”“你真没埋怨他，真没心疼你的300万元？”张勇说：“我当然心疼，那是我们当时所有的现金。不过，我真没埋怨他。因为如果我去租，不也要受骗吗？”信任不光是信任他的人品，同时也要信任他的能力。

(3) 亲情管理是保障。这是指管理者不能将员工看做赚钱的机器，而要将员工当做一家人来看待，至少要当做一个人来看待。中国是一个注重亲情的社会，人与人之间的感受是相互的，你对我好，我就会为你考虑；而且中国人多数是懂得感恩的，你给了我十，我会还你十。严格的制度可以保证企业正常的运转，但它是冰冷的，我们需要温暖的亲情管理来保障企业更好更快的发展。一个企业将员工都看做自己的亲人，并让员工感受到这份温暖，那么员工也会设身处地地为企业着想，会自觉维护企业的利益，与有损企业的行为进行斗争。海底捞为员工提供公寓楼宿舍，并配有舍管阿姨，员工生病会有工会照顾，在四川简阳有寄宿学校，优秀员工的父母每月会收到几百元的慰问金等。海底捞唯一的副总经理杨小丽，最初出来打工的时候，家里欠债很多。她总是将打工赚来的钱全部寄回家还债。然而，有一年年关妈妈来找她，希望她能再凑800元还债。当时的杨小丽没什么办法，只能陪着妈妈哭。张勇知道了，让公司借给小丽800元。而那时她的工资每月只有160元。最初公司说扣小丽的工资，后来又说扣年底奖金，但都没有扣。会计告诉小丽：“张大哥说了，你家还债的800元由公司出。”“从此我就把海底捞当家了，谁要损害公司的利益，我敢跟谁拼命。”这是杨小丽的原话。海底捞有这样一个政策，就是在海底捞

做店长超过一年的，无论因什么原因离开，海底捞都要给8万元的“嫁妆”。因为张勇认为，海底捞的工作太繁重，能在海底捞做到店长并工作一年以上的，对海底捞都有相当大的贡献。而且很多中低层领导由于长期加班，体力和精力透支太大。因此即使离开，张勇认为家里人也不应该辜负她的功劳和苦劳，就像自己的孩子，教育培养多年，她自己成家立业，送一份“嫁妆”理所应当。这不是欲擒故纵的心理战术，海底捞也的确有人拿走过这份“嫁妆”。

(4) 希望管理就是让员工能够看到希望，是关于激励的管理。一个人只有看得到希望，才会为之不懈努力，如果没有了希望，就会不思进取，消极懈怠。如果一个企业的员工都没有了希望，那么这个企业也就不会再有进步的可能。一定要使企业的员工能够看到自己的希望，相信通过不断努力为企业创造利益就会受到奖励，提升职位，实现自己的目标，这样每个有追求的员工就会不断努力，为企业多做贡献。海底捞信奉“双手改变命运”，使员工感到公平，给人希望和机会。几乎所有海底捞的高管都是从底层干出来的，没有“空降”的，这极大地提高了所有员工的积极性，为了自己的理想而不懈奋斗。海底捞北京大区的总经理袁华强，从门童到现在的职位，只用了6年的时间。海底捞不按资历和学历、只按能力的晋升制度是其服务差异化战略的核心。

(资料来源: www.cnpsension.net, 2011-11-23 14:06:44; 参考中财2012MBA 赵婷婷等同学的案例报告)

组织行为学关注的对象主要是组织中的人及其行为。时代的变迁带来组织观念的变革，如今的知识经济时代，人的价值得到充分的体现。组织中如何尊重人的本性，发挥人的主动性和能动性，确立以人为本的管理理念，成为人们关注的焦点之一。正如宝洁中国前CEO所说，“如果把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司就会垮掉；如果把我们的资金、厂房及品牌拿走，而把我们的人留下，我们10年内将重建一切。”海底捞这个案例也从实践角度充分说明人本管理是时代的呼唤，是未来企业管理的大势所趋。

第一节 组织观念的转变

现代企业更加注重人性化的管理，人的作用受到前所未有的重视。实际工作中，员工已由过去的“机器”转变成为有血有肉的“完整的人”，实现从“成本”负担到具有增值意义的“人力资本”的飞跃。

一、从机器到“完整的人”

从历史发展来看，不同的时代组织对人的要求是不一样的。例如，20世纪上半叶的大机器生产时代，分工不断细化，把人当做机器使用。美国福特汽车公司的创始人亨利·福特曾指出：“我只要你一只手，你却给我一个人。”也就是说，当时的企业只关心生产，而不考虑员工的感受和生活，员工只不过是企业赚钱的工具。企业把员工当做机器来支配和使用。

现代的知识经济时代，企业与员工的关系发生了深刻的变化。社会要求给人以尊严，尊重人，关心人，热爱人。企业除了要赢得效益外，还应关注员工生活的改善。员工是企业的一份子，是企业的主人，与企业家或CEO的关系是平等的。企业除了使用员工以外，还应关心员工的生活。例如，LG的含义是“生活是美好的(Life is Good)!”美国SAS公司的理念是：“工作就是玩儿(Work is: Make Fun)。”因此，现代企业组织的观念已转变为：“我要一个完整的人，而不仅仅是你的手。”2010年上海世博会的主题是：“城市让人们的生活更美好(Better City Better Life)。”

现代企业更为人性化,把员工当做真正的“人”而非“机器”来使用。企业组织观念的这种变化,要求我们在现代企业管理中应重视人的因素的作用,知识经济时代更加关注员工在工作中创造性地发挥自己的聪明才智,而不是机械地蛮干和苦干。著名管理学家德鲁克(Peter F. Drucker)曾指出,“领导花在人的管理与进行人事决策上的时间,应当远超过花在其他工作上的时间,因为,没有任何别的决策所造成的后果及影响,会像人事决策与管理上出现的错误那样持久而又难以消弭。”现代企业管理中人的因素、人的作用受到前所未有的重视。

二、人力资本时代

现代知识经济时代技术的快速发展,使生产型企业的“生产环节”的重要性越来越降低,生产管理和质量控制变得相对容易,工厂流水线上的劳动力逐渐减少,而决策、营销、设计、技术开发、项目管理等专业人才的比例不断提高,特别是技术创新者和职业经理人的增加,为企业造就了一种新型资本——人力资本。技术创新者和职业经理人比例的增加,不仅改变了企业工作的内容和形式,而且改变了企业的法人结构。知识经济时代企业法人治理结构不再是完善所有者和经营者的关系,而是完善企业中货币资本和人力资本的关系。技术创新者和职业经理人的有序流动,开始成为企业管理制度需要重新考虑的问题。

由于企业赖以生存的关键资源,大都存在于人的头脑中,知识经济时代人才不再被视为“成本”,而成为真正意义上的、能带来价值增值的“资本”。企业间对知识和技术的激烈竞争主要体现为对技术创新者和职业经理人的争夺,即对人力资本的争夺。因此,从营建持久竞争优势的角度出发,构建合理的企业法人治理结构、留住人才,对企业具有深远的意义,这远远超出传统意义上“人力资源管理”的范畴。许多跨国公司把人才作为公司竞争战略的一个部分,实行员工持股,采取以优厚的福利加竞争性的工资为基础的分配体系,不断投入巨资为员工进行培训,并致力于为员工提供一个可以尽情施展才华的国际化空间。这种战略不仅提高了公司的吸引力,而且提高了员工的满意度和忠诚度,使员工的流失率长期保持在较低的良性水平。

第二节 组织行为背景知识

一、组织行为学的内涵

组织行为学的研究范围定位于组织系统。组织行为学研究的重点是组织中的行为特征及其规律性。

组织行为学研究的目的在于提高组织运行的有效性,即组织行为学的自变量可以理解为个体行为、群体行为和组织行为。而组织行为学的因变量可以包括生产效率、工作的满意度、工作的流动性、缺勤情况和工作绩效等因素。

二、组织行为学研究的主要内容

组织行为学主要探讨组织中的个体、群体心理与行为,其中包括个体、群体、组织以及领导行为。

1. 个体行为

个体是组成组织的基本单元和细胞,直接影响组织的整体素质。

人的行为存在着共性与特殊性,对“共性”的研究是组织决策的重要依据。对“特殊性”