



圣才考研网

www.100exam.com

☑ 扫一扫 送本书 **手机版**

☑ 摇一摇 找学友互动学习

☑ 播一播 看名师直播答疑



国内外经典教材辅导系列 · 管理类

# 罗宾斯《组织行为学》

(第14版)

## 笔记和课后习题 (含考研真题) 详解

主编：圣才考研网  
www.100exam.com

**买一  
送五**



**380元大礼包**

- 送1** 视频课程 (27小时, 价值200元)
- 送2** 3D电子书 (价值40元)
- 送3** 3D题库【名校考研真题+课后习题+章节题库+模拟试题】 (价值40元)
- 送4** 手机版【电子书/题库】(价值80元)
- 送5** 圣才学习卡 (价值20元)

详情登录：圣才考研网 (www.100exam.com) 首页的【购书大礼包】，  
刮开本书所贴防伪标的密码享受购书大礼包增值服务。

特别提醒：本书提供名师考前直播答疑，手机电脑均可观看，**扫一扫**  
本书右上角二维码下载电子书学习。

本书提供  
名师考前  
直播答疑

圣才考研网  
www.100exam.com

网络课程·题库·光盘·图书  
购书送大礼包

密码

### 中国石化出版社

HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM

教·育·出·版·中·心

国内外经典教材辅导系列·管理类

# 罗宾斯《组织行为学》(第14版) 笔记和课后习题(含考研真题)详解

主编：圣才考研网

[www.100exam.com](http://www.100exam.com)

中国石化出版社

## 内 容 提 要

国内外经典教材辅导系列是一套全面解析当前国内外各大院校权威教科书的辅导资料。罗宾斯主编的《组织行为学》是国内最受欢迎的标准组织行为学教材之一。本书遵循第14版的章目编排,共分为18章,每章由三部分组成:第一部分为复习笔记,总结本章的重难点内容;第二部分为课(章)后习题详解,对第14版的所有习题都进行了详细的分析和解答;第三部分为考研真题与典型题详解,精选部分名校近年的考研真题,补充典型试题,并提供了详细的参考答案。

圣才考研网(www.100exam.com)提供罗宾斯《组织行为学》网授精讲班【教材精讲+考研真题串讲】、3D电子书、3D题库(详细介绍参见本书书前彩页)。随书赠送大礼包增值服务【200元视频课程+40元3D电子书+40元3D题库+80元手机版电子书/题库+20元圣才学习卡】。扫一扫本书封面的二维码,可免费下载本书手机版;摇一摇本书手机版,可找到所有学习本书的学友,交友学习两不误;本书提供名师考前直播答疑,手机电脑均可观看,直播答疑在考前推出(具体时间见网站公告)。

### 图书在版编目(CIP)数据

罗宾斯《组织行为学》(第14版)笔记和课后习题  
(含考研真题)详解/圣才考研网主编. —北京:中  
国石化出版社,2015.8  
(国内外经典教材辅导系列)  
ISBN 978-7-5114-3566-8

I. ①罗… II. ①圣… III. ①组织行为学-研究生-  
入学考试-自学参考资料 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第198942号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者  
以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

### 中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街58号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

http://www.sinopec-press.com

E-mail:press@sinopec.com

武汉市新华印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

\*

787×1092毫米16开本22.5印张4彩插566千字

2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

定价:48.00元

# 《国内外经典教材辅导系列·管理类》

## 编 委 会

主编：圣才考研网(www.100exam.com)

编委：肖 娟 娄旭海 肖 萌 段瑞权 黄前海

涂幸运 黄 顺 谢盼盼 陈敬龙 胡文杰

张宝霞 倪彦辉 李 伟 余小刚 李昌付

# 序 言

我国各大院校一般都把国内外通用的权威教科书作为本科生和研究生学习专业课程的参考教材，这些教材甚至被很多考试（特别是硕士和博士入学考试）和培训项目作为指定参考书。为了帮助读者更好地学习专业课，我们有针对性地编著了一套与国内外教材配套的复习资料，并提供配套的名师讲堂、3D电子书、3D题库。

罗宾斯主编的《组织行为学》（中国人民大学出版社）是我国高校采用较多的组织行为学权威教材之一。作为该教材的配套辅导书，本书具有以下几个方面特点：

1. 整理名校笔记，浓缩内容精华。本书每章的复习笔记均对本章的重难点进行了整理，并参考了国内名校名师讲授该教材的课堂笔记。因此，本书的内容几乎浓缩了该教材的所有知识精华。

2. 解析课后习题，提供详尽答案。本书参考大量组织行为学相关资料对罗宾斯《组织行为学》的课（章）后习题进行了详细的分析和解答，并对相关重要知识点进行了延伸和归纳。

3. 精选考研真题，详解典型试题。为了强化对重要知识点的理解，本书精选了部分名校近年的组织行为学考研真题，补充相关典型试题，并提供了详尽的参考答案。所选试题基本涵盖了各个章节的考点和难点，特别注重联系实际，凸显当前热点。

购买本书享受大礼包增值服务，登录圣才考研网（[www.100exam.com](http://www.100exam.com)），刮开所购图书封面防伪标的密码，即可享受大礼包增值服务：①视频课程（27小时，价值200元）；②本书3D电子书（价值40元）；③3D题库【名校考研真题+课后习题+章节题库+模拟试题】（价值40元）；④手机版【电子书/题库】（价值80元）；⑤圣才学习卡（价值20元），可在圣才学习网旗下所有网站进行消费。扫一扫本书封面的二维码，可免费下载本书手机版；摇一摇本书手机版，可找到所有学习本书的学友，交友学习两不误；本书提供名师考前直播答疑，手机电脑均可观看，直播答疑在考前推出（具体时间见网站公告）。

与本书相配套，圣才考研网提供罗宾斯《组织行为学》网授精讲班【教材精讲+考研真题串讲】、3D电子书、3D题库（详细介绍参见本书书前彩页）。

要深深牢记：考研不同一般考试，概念题（名词解释）要当作简答题来回答，简答题要当作论述题来解答，而论述题的答案要像是论文，多答不扣分。有的论述题的答案简直就是一份优秀的论文（其实很多考研真题就是选自一篇专题论文，完全需要当作论文来回答）！

圣才考研网（[www.100exam.com](http://www.100exam.com)）是圣才学习网旗下的考研考博专业网站，提供考研公共课和全国各高校管理类专业考研考博辅导班【一对一辅导（面授/网授）、网授精讲班等】、3D电子书、3D题库（免费下载+送手机版）、全套资料（历年真题及答案、笔记讲义等）、管理类国内外经典教材名师讲堂、考研教辅图书等。

考研辅导：[www.100exam.com](http://www.100exam.com)（圣才考研网）

管理考试：[www.100xuexi.com](http://www.100xuexi.com)（圣才学习网）

圣才学习网编辑部

# 目 录

## 第 I 篇 导 论

第一章 什么是组织行为学 .....	( 1 )
1.1 复习笔记 .....	( 1 )
1.2 课后习题详解 .....	( 10 )
1.3 考研真题与典型题详解 .....	( 16 )

## 第 II 篇 个 体

第二章 组织的多元化 .....	( 20 )
2.1 复习笔记 .....	( 20 )
2.2 课后习题详解 .....	( 26 )
2.3 考研真题与典型题详解 .....	( 29 )
第三章 态度与工作满意度 .....	( 32 )
3.1 复习笔记 .....	( 32 )
3.2 课后习题详解 .....	( 37 )
3.3 考研真题与典型题详解 .....	( 42 )
第四章 情绪与心境 .....	( 49 )
4.1 复习笔记 .....	( 49 )
4.2 课后习题详解 .....	( 56 )
4.3 考研真题与典型题详解 .....	( 61 )
第五章 人格与价值观 .....	( 64 )
5.1 复习笔记 .....	( 64 )
5.2 课后习题详解 .....	( 73 )
5.3 考研真题与典型题详解 .....	( 77 )
第六章 知觉与个体决策 .....	( 84 )
6.1 复习笔记 .....	( 84 )
6.2 课后习题详解 .....	( 92 )
6.3 考研真题与典型题详解 .....	( 98 )
第七章 基本的动机概念 .....	( 104 )
7.1 复习笔记 .....	( 104 )

7.2 课后习题详解 .....	(114)
7.3 考研真题与典型题详解 .....	(121)
<b>第八章 动机：从概念到应用</b> .....	(134)
8.1 复习笔记 .....	(134)
8.2 课后习题详解 .....	(142)
8.3 考研真题与典型题详解 .....	(149)

### 第Ⅲ篇 群体

<b>第九章 群体行为的基础</b> .....	(160)
9.1 复习笔记 .....	(160)
9.2 课后习题详解 .....	(167)
9.3 考研真题与典型题详解 .....	(172)
<b>第十章 理解工作团队</b> .....	(183)
10.1 复习笔记 .....	(183)
10.2 课后习题详解 .....	(189)
10.3 考研真题与典型题详解 .....	(194)
<b>第十一章 沟通</b> .....	(200)
11.1 复习笔记 .....	(200)
11.2 课后习题详解 .....	(207)
11.3 考研真题与典型题详解 .....	(212)
<b>第十二章 领导</b> .....	(218)
12.1 复习笔记 .....	(218)
12.2 课后习题详解 .....	(227)
12.3 考研真题与典型题详解 .....	(232)
<b>第十三章 权力与政治</b> .....	(242)
13.1 复习笔记 .....	(242)
13.2 课后习题详解 .....	(247)
13.3 考研真题与典型题详解 .....	(253)
<b>第十四章 冲突与谈判</b> .....	(256)
14.1 复习笔记 .....	(256)
14.2 课后习题详解 .....	(263)
14.3 考研真题与典型题详解 .....	(269)

### 第Ⅳ篇 组织系统

<b>第十五章 组织结构的基础</b> .....	(277)
15.1 复习笔记 .....	(277)
15.2 课后习题详解 .....	(284)
15.3 考研真题与典型题详解 .....	(289)

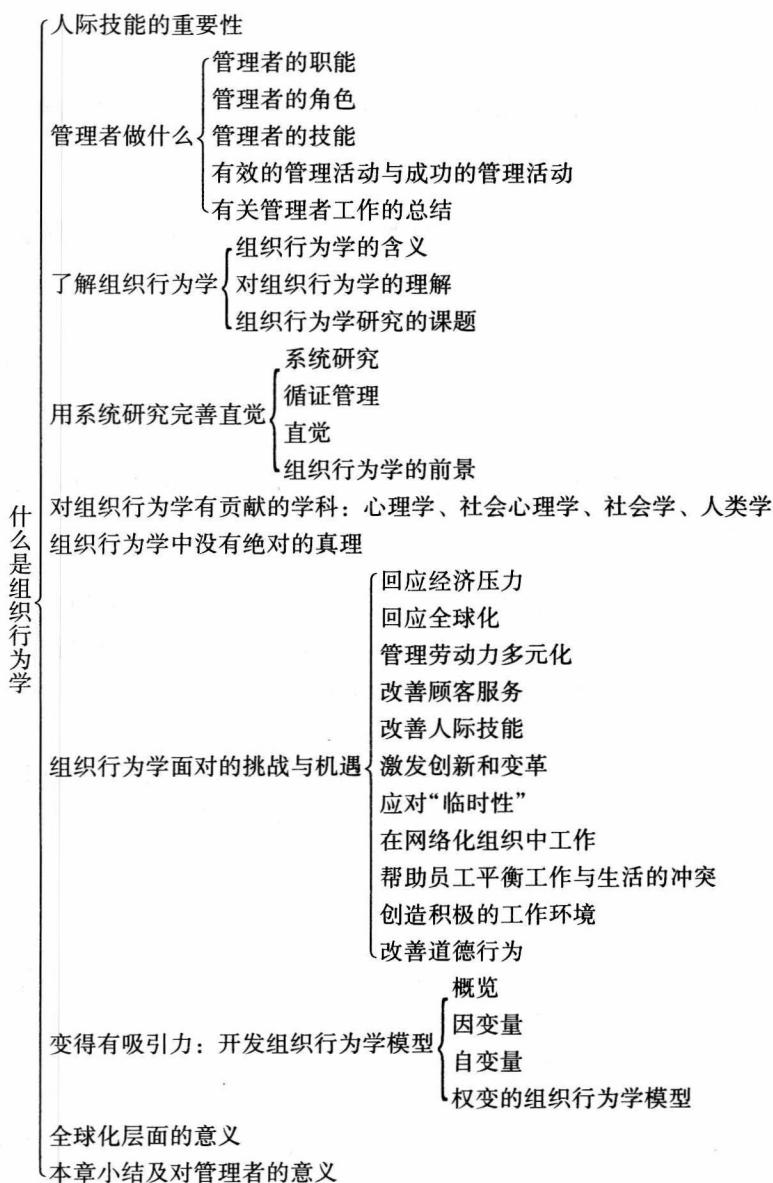
<b>第十六章 组织文化</b> .....	(295)
16.1 复习笔记 .....	(295)
16.2 课后习题详解 .....	(301)
16.3 考研真题与典型题详解 .....	(306)
<b>第十七章 人力资源政策与实践</b> .....	(310)
17.1 复习笔记 .....	(310)
17.2 课后习题详解 .....	(316)
17.3 考研真题与典型题详解 .....	(322)
<b>第十八章 组织变革与压力管理</b> .....	(330)
18.1 复习笔记 .....	(330)
18.2 课后习题详解 .....	(338)
18.3 考研真题与典型题详解 .....	(345)



# 第一章 什么是组织行为学

## 1.1 复习笔记

### 【知识框架】



## 【重点难点归纳】

### 一、人际技能的重要性

人际技能的重要性表现在以下几个方面：

- (1) 在决定管理者的职业生涯能否真正飞黄腾达上，领导和沟通技能很重要；
- (2) 管理者人际技能的开发有助于组织吸引和留住高绩效的员工；
- (3) 在当今竞争日益激烈、要求日趋提高的工作环境中，管理者需要具备良好的 interpersonal 技能。

### 二、管理者做什么

管理者通过他人来完成工作。在工作中做出决策、分配资源和指导他人的活动，从而实现工作目标。管理者在组织当中完成他们的工作。组织是一种人们有目的地组合起来的社会单元，它由两个或多个个体组成，在一个相对连续的基础上运作，以实现一个或一系列共同目标。

#### 1. 管理者的职能

亨利·法约尔提出，所有的管理者都发挥五种职能：计划、组织、指挥、协调和控制。把这些职能可简化为四种：计划、组织、领导和控制。

##### (1) 计划

计划职能包括：①确定组织的目标；②制定达成这些目标的总体战略；③把计划划分出各种层级，以便对不同的活动进行整合和协调。

##### (2) 组织

组织职能包括：①决定要完成什么样的任务；②谁来承担这些任务；③如何把任务进行分类；④谁向谁报告工作以及在什么地方做出决策。

##### (3) 领导

领导是指导和协调他人工作。当管理者激励下属，指导别人的活动，选择最有效的沟通渠道以及解决成员之间的冲突时，他们就是在进行领导。

##### (4) 控制

为了保证各项事情按部就班地发展，管理者必须对组织的绩效进行监控。他们要对实际的绩效与预定的目标进行比较，如果出现重大偏离，管理者的工作就是要使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较以及对可能的错误进行纠正的活动，就是控制职能。

#### 2. 管理者的角色

明茨伯格指出，管理者扮演着 10 种不同但高度相关的角色，或者说表现出 10 种不同的工作相关行为。如表 1-1 所示，这 10 种角色可以归纳为：人际角色、信息传递者角色以及决策角色。

#### 3. 管理者的技能

##### (1) 技术技能

技术技能包括应用专业知识或技术的能力。专业技术人员并不在技术技能上具有垄断性，这些技能也并非只有通过学校教育或正规培训才能获得。所有的工作都需要一定的专业知识，许多人的技术技能都是在工作中发展出来的。

##### (2) 人际技能

人际技能是指，无论是独自一人还是在群体中，能够理解他人、与他人沟通、激励他人、支持他人的能力。

表 1-1 明茨伯格界定的管理者的角色

角色	描述
<b>人际角色</b>	
头面人物	象征性的首脑，需要完成法律或社交的例行工作
领导者	负责激励和指导下属
联络人	建立并维护一个与外部保持联系的社交网络，这个网络可以提供各种支持和信息
<b>信息传递者的角色</b>	
监控者	获得各类信息，作为组织内外信息的神经中枢
传播者	把从外部或下属那里获得的信息传递给组织中的其他成员
发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动和结果的信息，以组织所属行业专家的身份出现
<b>决策角色</b>	
创业者	从组织和环境中寻找机会，推动能够带来变革的方案
混乱处理者	当组织面临意外的重大混乱时，负责采取正确的行动
资源分配者	做出或批准组织中的重大决策
谈判者	在重要谈判中代表组织

(3) 概念技能

管理者必须具备足够的智力水平去分析和判断复杂的情况，这些任务要求具备概念技能。将新观念与现有程序整合在一起以及对工作进行创新的能力，是关键的概念技能。

4. 有效的管理活动与成功的管理活动

(1) 管理活动

管理者从事的管理活动包括：

- ①传统的管理：决策、计划和控制；
- ②沟通：交换日常信息和处理文案工作；
- ③人力资源管理：激励、处罚、冲突管理、人员配置和培训；
- ④社交网络：社会活动、政治活动以及与外部的交往。

(2) 不同的管理者花在这四种活动上的时间和精力相差甚远。如图 1-1 所示。

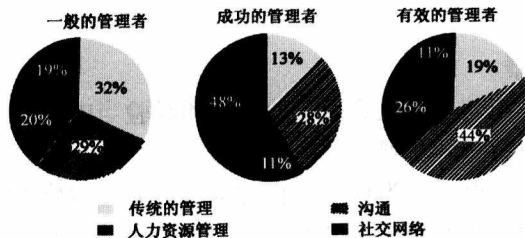


图 1-1 各种活动的时间分配

①成功的管理者(根据他们在组织中的晋升速度来衡量)，社交网络的用时最多，人力资源管理的用时最少；

②有效的管理者(根据他们工作绩效的数量和质量以及他们下属的满意程度和承诺程度来界定)，沟通时间所占比例最大，社交网络的时间所占比例最小。

(3) 研究启示

有效的管理者强调传统的管理、沟通、人力资源管理和社交网络。相比之下，成功管理

者的关注点几乎恰恰相反。社交网络和政治技能对组织内部的升迁起着重要作用。

### 5. 有关管理者工作的总结

在管理者的职能、角色、技能、活动和方法中，贯穿着一条共同的主线，即都认识到对人的管理的极端重要性。所以，管理者要想在工作中有效并且成功，就必须开发自己的人际交往技能。

## 三、了解组织行为学

### 1. 组织行为学的含义

组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以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。

### 2. 对组织行为学的理解

(1)组织行为是一个研究领域。它是由共同知识体系构成的一个独立的专业知识领域。它研究决定组织中行为的三类因素：个体、群体和结构。

(2)组织行为学把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识加以运用，使组织的运作更为有效。

(3)组织行为学关注的是人们在组织中做什么以及这种行为如何影响组织的绩效。

### 3. 组织行为学研究的课题

这些课题包括激励、领导行为和权力、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、工作设计以及工作压力。

## 四、用系统研究完善直觉

### 1. 系统研究

系统研究是指通过对事物之间关系的考察，试图来解释其中的原因和结果，并把结论建立在科学论证的基础之上。在经过控制的条件下收集数据，并采用合理严谨的方式对数据进行测量和解释。

### 2. 循证管理

循证管理(EBM)是对系统研究的补充，它以最佳可用的科学证据为基础做出管理决策。

### 3. 直觉

直觉，即“本能”。依赖直觉有可能会带来更严重的问题，因为人们倾向于高估自我认知的准确性。

### 4. 组织行为学的前景

尽可能地使用证据，使其贯穿在管理者的直觉和经验当中。

## 五、对组织行为学有贡献的学科

组织行为学是一门应用性的行为科学，它在众多行为科学分支的基础上建立起来。心理学的贡献主要在于个体和微观的分析水平上，而其他四个学科贡献在于帮助我们理解一些宏观的概念，如群体过程和组织。图1-2概括了对组织行为学研究做出贡献的主要学科。

### 1. 心理学

心理学是一门对人和动物的行为进行测量和解释，还包括对行为进行改变的学科。

### 2. 社会心理学

社会心理学属于心理学的领域，它是心理学和社会学相结合的产物。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——怎样实施变革以及如何减少变革的阻力。

社会心理学家做出贡献的领域包括：(1)态度的测量、理解和改变；(2)沟通模式的确

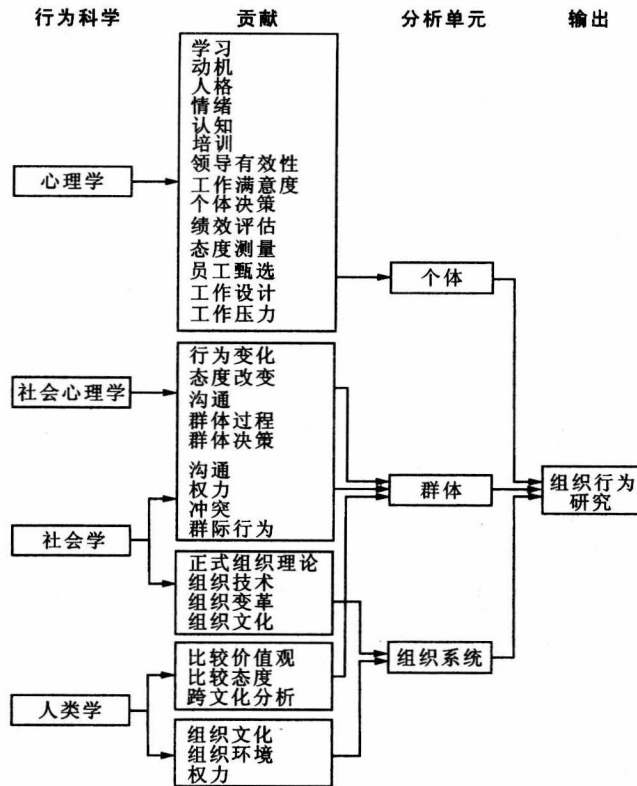


图 1-2 对组织行为学做出贡献的学科

认；(3)信任的建立；(4)组织行为学中群体行为、权力和冲突的研究。

### 3. 社会学

社会学研究的是与社会环境或文化相联系的人。社会学对组织行为学的最大贡献是关于组织中群体行为的研究，特别是正式和复杂的组织。

社会学家为组织行为学领域提供了有价值的信息，包括组织文化、正式组织的理论与结构、组织技术、沟通以及权力和冲突。

### 4. 人类学

人类学对社会进行研究，以了解人类及其活动。

## 六、组织行为学中没有绝对的真理

(1)人类是复杂的，几乎没有简单而普适的原理能够解释组织行为，因为它们各不相同，这使人们很难总结出简单、准确而且适用广泛的定律。

(2)组织行为学的概念或理论必须反映情境或权变条件。组织行为学是通过把一般性的概念和理论加以调整后再应用到特定的情境、个人和群体中而发展起来的。

(3)组织行为学理论反映了它所研究的客观事物本身的特性。

## 七、组织行为学面对的挑战与机遇

### 1. 回应经济压力

在经济困难时期，有效的管理往往十分宝贵。管理上的好坏之分是盈利和亏损的差别，最终是生存和倒闭的差别。组织行为学方法在经济繁荣和衰退时有所不同。

(1)在繁荣时期，对于如何奖励和留住员工的了解十分重要。在艰难时期，对于压力、

决策和应对等问题的了解更为重要。

(2)经济衰退期间员工的关注事项包括：①衰退对整个组织的影响；②工作安全；③未来的利润增加；④衰退对退休计划和投资的影响；⑤未来的晋升；⑥衰退对医疗保险成本的影响。

## 2. 回应全球化

随着世界变成地球村，管理者的工作发生了如下的变化：

### (1)日益增多的海外任务

管理者会发现自己有可能承担海外的工作任务，可能被调到国外的分公司或合资企业工作。

### (2)与不同文化背景的人一起工作

全球化企业的管理者已经开始意识到，经济价值观并不是全球通用且可以相互转换的。管理实践需要不断修正，以反映一个组织所在国的价值观。

### (3)关注低劳动力成本国家的就业趋势

在全球化的经济浪潮中，工作倾向于向那些能为商业公司提供低成本比较优势的地区流动，尽管劳动力部门、政治家和地方社区领导人都认为工作的输出破坏了发达国家的就业市场。管理者必须处理好平衡组织利益与社区责任这一棘手的工作。

## 3. 管理劳动力多元化

劳动力多元化是指：(1)男性劳动力和女性劳动力；(2)不同种族和民族团体；(3)在生理或心理能力上各不相同的个体；(4)年龄和性取向不同的人。管理多元化是全球关注的问题。

## 4. 改善顾客服务

绝大多数发达国家的员工从事的是服务性工作。服务性工作包括技术支持代表、快餐柜台员工、销售人员、餐馆服务员、护士、汽车修理工、企业顾问、信用卡代表、财务规划师以及空乘人员。这些工作的共同特点是，他们需要与组织的客户进行大量的互动。

很多企业失败的原因在于它的员工难以令客户满意。因此，管理层需要建立一种回应顾客需要的文化。组织行为学可以提供大量指导原则，帮助管理者建立这样一种文化。

## 5. 改善人际技能

组织行为学的相关概念和理论可以帮助解释和预测工作中人的行为，获得一些人际技能方面的具体启示，并运用到工作当中。包括设计能够激发人的积极性的工作、提高人们的倾听技能、建设更有效的团队等。

## 6. 激发创新和变革

### (1)创新

成功的组织必须鼓励创新，并精通变革艺术，否则，它们将成为下一个破产的候选者。胜利将属于这样的组织：它们保持灵活性，不断改善产品质量，通过持续不断的创新产品和服务来赢得市场竞争力。

### (2)变革

组织中的员工可能成为创新和变革的推动力，也可能成为主要的绊脚石。管理面临的挑战是激发员工的创造性以及他们对变革的宽容性。

## 7. 应对“临时性”

绝大多数的管理人员和员工处在一个以“临时性”为最主要特点的环境中。员工需要不

断更新自己的知识和技能以满足新的工作要求。原因是：临时性工作群体取代了以前固定的工作群体；组织越来越多地使用员工轮岗以适应不断变化的工作任务；组织本身也在不断变化。

管理者和员工都必须学会应对临时性、灵活性、自发性和意料之外的局面。

## 8. 在网络化组织中工作

在网络化的组织中，人们即使相隔千里，也能够相互沟通，共同工作。网络化组织中管理者的工作是不同的，通过“在线”的方式激励和领导人们、做群体决策等都需要不同的技术，这与真实地和别人面对面处理问题有所区别。随着越来越多的员工通过网络完成工作，管理者要开发新的管理技能。

## 9. 帮助员工平衡工作与生活的冲突

员工们抱怨工作与非工作之间的界限越来越模糊，这导致很多个人的冲突和压力。

(1) 工作与生活的冲突产生的原因

① 全球化组织的产生意味着世界无眠。

② 电信技术使得很多员工可以在家里、在车上和在休假的海滨办公。这使许多人感觉他们从未真正离开过办公室。

③ 组织正在让它们的员工工作更长的时间。

④ 随着双职工夫妇的增加，已婚员工越来越难以有时间履行自己对家庭、配偶、孩子和朋友的承诺。

(2) 帮助员工平衡工作与生活的冲突的重要性

① 员工希望在工作中得到灵活的时间安排，以使他们更好地处理工作与生活的冲突。平衡工作与生活的冲突的重要性超过了员工的首要考虑因素——工作安全。

② 下一代员工很可能表现出对同样问题的关心。

③ 无法帮助员工实现工作与生活平衡的组织会发现，它们越来越难以吸引并留住绝大多数有能力和有积极性的员工。

## 10. 创造积极的工作环境

积极组织学术研究又称积极组织行为，它研究组织怎样发展人力优势，培养活力和弹性，以及释放潜力。

积极组织学术研究的一些关键自变量包括参与、希望、乐观和面对紧张的适应力。

## 11. 改善道德行为

(1) 道德困境和道德抉择

组织成员日益发现自己面临着道德困境和道德抉择，即他们需要对这些是正确的、哪些是错误的行动进行界定。

(2) 管理者和他们的组织对道德行为作出的回应

① 撰写和颁布道德准则，以指导员工应对道德困境；

② 安排研讨会、工作室和类似的培训课程，努力改善道德行为；

③ 提供很容易取得联系的内部导师(很多情况下是匿名的)，来帮助员工处理道德问题；

④ 为那些揭发组织内部不道德活动的员工建立保护机制。

管理者需要为员工创造一种道德而健康的氛围，在这样的气氛中，员工可以全力从事自己的工作，尽量减少碰到那些难以判断行为对错的模糊情境。

## 八、变得有吸引力：开发组织行为学模型

## 1. 概览

### (1) 模型的概念

模型是对现实的一种抽象概括，是对某些真实世界中现象的简化表征。用来建构组织行为学模型的基本框架如图 1-3 所示。

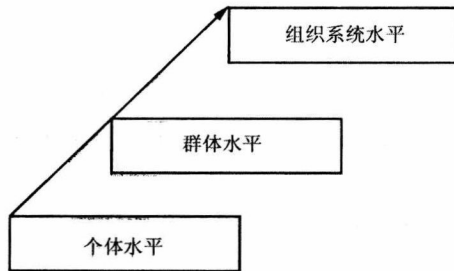


图 1-3 基本的组织行为学模型，阶段I

### (2) 模型的意义

该模型指出，组织行为学有三种分析水平，这三种基本的分析水平如同建筑上用的砖块——每一种水平都建立在前一种水平基础之上。随着从个体水平到组织系统水平的发展，对组织行为的理解会越来越系统。群体的概念在个体行为部分的基础上发展起来；在讨论个体和群体行为时，补充了组织结构的限制，目的在于最后达到组织行为的水平。

## 2. 因变量

因变量是指要解释或预测的关键因素，它受到其他一些因素的影响。组织行为学中主要的因变量有生产率、缺勤率、流动率和工作满意度。

### (1) 生产率

生产率意味着对效果和效率两方面的关注。

从员工个体的角度来考察生产率问题。对于服务性企业，当评估它们的效果时，还要包括对顾客的需要和要求的关注。因为在这种类型的组织中，因果关系十分清晰，员工的态度和行为影响到顾客的态度与行为，又进一步影响到组织的生产率。

### (2) 缺勤率

缺勤率是指员工没来上班。缺勤率会给雇主造成巨大的损失并扰乱正常活动。如果员工不来上班，组织很难保持平稳的生产并实现其预定目标。工作流程会被打断，重要的决策不得不推迟。一般来讲，在任何组织中，只有当缺勤率超出正常范围时，才会对组织的效果和效率造成直接影响。并不是所有的缺勤都不好。

### (3) 流动率

流动率是指员工永久地离开一个组织，这可能是主动行为，也可能是非主动行为。高流动率导致招募、选拔和培训费用提高。每个组织都有一定的员工流动率。员工主动提出的流动要求只要在一个合理的水平，都是有利于组织灵活性和员工独立性的，它能够减少管理层提出的裁员需要。

### (4) 工作场所中的偏常行为

工作场所中的偏常行为又称不当行为或工作场所中的无礼行为，是指违反重要的组织规则从而威胁组织或者其他成员的利益的主动行为。

为了避免工作环境的混乱，管理人员要找到工作场所中的偏常行为的缘由。工作场所中的偏常行为反映了员工的不满，而员工通过多种方式表达这些不满。除非找到了根本原因，



否则想通过控制某一行为来解决问题是无效的。

### (5) 组织公民行为

组织公民行为是一种员工自觉从事的行为，它不包括在员工的正式工作要求中，但这种行为会促进组织的有效运作。

成功的组织需要那些愿意比通常的工作职责做得更好的员工——他们的绩效水平会高出预期。动态的工作场所中两个特点：①灵活性成为关键；②工作任务越来越多地在工作团队中进行。

### (6) 工作满意度

工作满意度是指通过对工作特点进行评估而产生的对工作的积极感觉。工作满意度代表的是态度而不是行为。工作满意度会成为一个主要的因变量的原因有：①它是与绩效有关的重要因素；②它是组织行为学研究者的价值偏好；③满意的员工比不满意的员工生产率要高。

## 3. 自变量

自变量是因变量变化的假设性原因。

### (1) 个体水平的变量

组织成员带着各自的特点进入组织，这些特点会影响到他们在工作中的行为。最明显的特点包括：①个人的或生理的特征，如年龄、性别、婚姻状况等；②人格特征；③内在情绪结构；④价值观与态度和基本的能力水平。

另外四个个体水平的变量也会影响到员工的行为，即知觉、个体决策、学习和动机。

### (2) 群体水平的变量

人们在群体中的行为远比个人单独活动的总和要复杂。考虑到个体在群体中的行为与其独处时的行为不一样，模型更具复杂性。因此，理解组织行为的下一步是研究群体行为。

### (3) 组织系统水平的变量

正如群体大于个体成员之和，组织也大于其构成群体之和。这一水平中的很多变量，如正式组织设计、组织内部文化、组织中的人力资源政策和变革以及压力都对因变量有影响。

## 4. 权变的组织行为学模型

权变的组织行为学模型如图 1-4 所示。它表明了六个关键因变量和众多自变量之间的关系，自变量是根据分析水平来排列的。该模型仍然没有完全反映出组织行为学所研究的客观事物的复杂性。它在很大程度上并不能明确地把所有的权变因素都包括在内。

## 九、全球化层面的意义

- (1) 探讨全球化给组织行为学带来的挑战和机会；
- (2) 探讨有关组织行为学是如何受到本国以及各国间文化差异影响的。

## 十、本章小结及对管理者的意义

### 1. 组织行为学的研究

组织行为学探讨个体、群体和结构对组织内部行为的影响，然后运用这些知识使组织的运作更有效。具体地讲，组织行为学关注如何提高生产率、降低缺勤率、减少流动率、减少工作场所中的偏常行为、提高员工的组织公民行为以及增进员工的工作满意度。

组织行为学采用系统研究，有助于提高过去单凭直觉来预测行为的准确性。由于人与人不同，需要用权变的观点来看待组织行为学，通过情境变量来调整因果之间的关系。

### 2. 组织行为学对管理者的意义