

普通高等教育“十二五”规划教材

组织行为学

ZU ZHI XING WEI XUE

主编◎张亮

中国工商出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

组织行为学

主 编 张 亮

副主编 杨 奎 孙严育 黄 玲

中国工商出版社

责任编辑 李富民
封面设计 可可工作室

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 张亮主编. —北京 : 中国工商出版社, 2013. 11
ISBN 978-7-80215-668-5

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 264042 号

书名/ 组织行为学
主编/ 张亮

出版·发行/中国工商出版社
经销/新华书店
印刷/北京明兴印务有限公司
开本/787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/17 字数/335 千
版本/2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

社址/北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号(100070)
电话/ (010)63730074, 83610373 电子邮箱/zggscbs@163.com
出版声明/版权所有 侵权必究

书号: ISBN 978-7-80215-668-5/C · 14
定价: 35.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前言

组织行为学是管理学理论中非常重要的分支,是管理科学理论发展到一定阶段的产物。组织行为学作为一门独立的学科产生于 20 世纪 60 年代的美国,是在众多学科的基础上产生、发展起来的。组织行为学在我国起步较晚,90 年代后,我国的部分高等院校才将组织行为学逐步列为管理类专业的核心课程。

本书的特色在于学以致用,所有的内容都经过编者老师的反复琢磨,综观全书,它明显地具有下面四个特点:

(1)本书的编写坚持以组织情境中的心理与行为问题为学科主线,对传统学科知识结构中生硬和偏离的部分进行了适当的调整和减缩,力求实现“主题突出、知识完整、内容丰富、结构紧凑”的编写原则。

(2)本书对组织行为学知识体系进行了重新把握,结合企业组织的现代产权治理制度,多角度地考察组织行为的样式。在认知决策、领导权力、企业制度的人性假设以及柔性管理原则下的组织文化、知识、学习活动的管理和建设等方面进行了尝试性延伸。依此,组织行为学知识有了现代意义上的整体感,并凸显本书所秉持的价值理念和写作意义。

(3)本书同样适合非专业学生的学习,满足出于管理目的的学习喜好,并使组织行为学的学习,能够思考什么是管理者昨天和今天的思虑,以及组织发展所面临的现代问题。本书在实现多元化、多角度的知识“链接”同时,又不失组织行为学系统性、延续性和专业性的知识水准。

(4)本书在参编资料的选用上,力求专业知识的“显性”水平,注意到所选知识和资料的典型程度,即使是有争议的知识也最好是“公认”的争议。另一方面,在知识的表达编排形式上,力求知识的点面清晰性,以富于节律性、韵律性的视觉语言和近于与编写者对话般的过程,使学习者在学习中,调动阅读兴趣,理解编写意图,实现知识获得的“隐性化”效果。

本书编写人员:张亮(华中农业大学楚天学院)主要负责编写第一、二、三、八、九章、杨奎(华中农业大学楚天学院)主要负责编写第十、十一、十三章、孙严育(华中农业大学楚天学院)主要负责编写第七、十二、十四章、黄玲(华中农业大学楚天学院)主要负责编写第四、五、六章。多年的专业教学教研过程和试用过多种版本教材,是促成本书编写的基础条件。尽管如此,搁笔在即,本书的编写仍觉挂一漏万,不妥之处在所难免。好在教学相长,本教研群体以此为激励,不断追求专业知识的“贡献率”。本书纰谬之处,敬请读者指正。

编者

2013 年 8 月



目 录

第一篇 组织行为学导论

第一章 组织行为学概论	(1)
第一节 管理的基本特征	(2)
第二节 组织行为学的研究对象、目的及性质	(6)
第三节 组织行为学研究方法	(8)
第二章 组织行为学发展进程	(21)
第一节 组织行为学的历史演变与发展趋势	(22)
第二节 我国组织行为学的发展和研究领域	(27)

第二篇 个体行为

第三章 个体差异的基础——个性、能力和学习	(32)
第一节 个性(Personality)	(33)
第二节 能力(Ability)	(39)
第三节 学习(Learning)	(44)
第四章 价值观、态度和工作满意度	(57)
第一节 价值观	(57)
第二节 态度	(60)
第三节 工作满意度	(63)
第五章 知觉、归因与印象管理	(68)
第一节 知觉	(69)
第二节 归因与归因理论	(75)
第三节 印象管理	(76)
第六章 激励的理论分析	(81)
第一节 激励的概念	(81)
第二节 内容型激励理论	(83)
第三节 过程型激励理论	(89)

第三篇 群体行为

第七章 群体行为基础	(97)
第一节 群体概述	(98)
第二节 群体行为与群体绩效	(108)



第三节 群体动力理论	(114)
第八章 工作团队	(119)
第一节 团队的概述	(119)
第二节 高效团队的形成与发展	(124)
第三节 团队决策与团队管理	(131)
第九章 群体组织中的沟通	(143)
第一节 沟通概述	(144)
第二节 沟通的过程	(150)
第三节 沟通过程的障碍及对策	(152)
第十章 领导的理论	(169)
第一节 领导与领导者	(170)
第二节 领导特质理论	(173)
第三节 领导行为理论	(174)
第四节 领导权变理论	(179)
第五节 新型领导理论	(185)
第十一章 冲突与谈判	(191)
第一节 冲突的概念	(191)
第二节 冲突的过程	(196)
第三节 谈判	(202)

第四篇 组织行为

第十二章 组织结构与设计	(209)
第一节 组织概述	(211)
第二节 组织结构	(213)
第三节 组织设计	(224)
第十三章 组织文化	(233)
第一节 组织文化概述	(234)
第二节 组织文化的结构与功能	(239)
第三节 组织文化管理	(242)
第十四章 组织变革与发展	(251)
第一节 组织变革的基本理论	(251)
第二节 组织变革的模式	(255)
第三节 组织发展	(258)

第一篇 组织行为学导论

第一章 组织行为学概论

学习目标

- 一、深刻理解组织行为学的概念,
- 二、重点明确组织行为学的研究目的,认识学科的边缘性、应用性和学好组织行为学的重要意义。
- 三、深刻理解唯物辩证法的指导意义,掌握几种常用的具体方法。

开章案例:远帆船务公司

华丛赋那一年刚好45岁。他在“文革”前毕业于广东一所工科高校的化工机械专业,他被派往华东一家大型化工公司,先后在其机修总厂和运输部从事技术工作。直到十一届三中全会以后,他才调回原籍,在一家化学品运输公司工作。

这家叫做“远帆船务公司”的企业成立于1979年,位于珠江三角洲的一个不算大的海港城市D市,是专门从事化学品内河及近海船舶运输的。老华调来时,正值创业之初,公司只有一艘小吨位的化学品专用运输船。当年的公司负责人是由省化工局调来的老干部邝世纶,他兼任党、政第一把手,负责抓全面工作。那时整个公司一共没几个人,在老邝的带动下,团结一致,开创局面。其中,老华负责技术和船务工作。

在创业维艰的阶段,工作是紧张而愉快的。老华经常下到船上,跟海员们一起摸爬滚打,他甚至取得了海员证。公司的业务也逐步发展。次年,又买了一艘虽是旧的,但吨位较大的化学品专用船,跑的航线也由内河与近海延至东南亚各国。两年后,另一艘更大的船又进口了。老华的责任也随之扩大,技术与船务之外,他也涉足到经营管理方面来,邝总逐渐视他为左右臂。

老华对员工的福利一贯很关心。他亲自随船远航过,深知海员们生活的枯燥。于是他收集书籍、杂志,建成一个小“图书馆”让海员们借阅,还买来棋、牌等文娱用品,深受员工们的欢迎,从而以工会代表的身份被推选为政协委员。

然而他的个性是比较内向的,主要爱好是读书,以至他个人藏书也多达上千。除了工作外,只有不得回避的社交、公共活动他才参加,与上级和同事的非正式来往,尤其是棋、牌、卡拉OK等活动,一概婉谢。老相识知其性格如此,也不勉强。

两年多前,邝总年届六十,光荣退休。继任者叫李定邦,听说原来在省城几个机关干过办公室主任、处长乃至副局长等行政职务;曾在夜大之类的学校学习过,算是大专学历;虽然对船务不内行,但据说在省里有颇强的后台。

李总来后,公司的效益第一年便显著滑坡。老华以为是他对业务还甚生疏所致,次年应见好。不料第二年效益更差。使老华不解的是,市场条件相当有利,而李总却以很低的价,将三条



船都租给了几家较小的私营企业,使他们都稳获厚利。照老华估测,如果本公司自营这批业务,厚利几乎是唾手可得的。与此同时,李总也日益疏远他,渐渐把他排斥于决策层之外。他不得不怀疑李总与那几家私营企业之间有什么私下默契,让个人获利而使国有的本企业吃亏,否则李的做法太令人费解了。他曾向单位纪委领导人反映过他的怀疑,得到的回应是“这种事,若无真实凭据,是决不可以乱猜测的。”

老华实在不忍心看到公司坐失良机,日渐衰退下去。他思索再三,仔细推敲,就写了一份报告,详尽分析公司的优势与不足、市场的机会与风险,论据充分,资料翔实。在报告中,他还毛遂自荐,请求董事会考虑任命他为“总经理”,并保证任期末达到的利润指标,若不能实现,愿受处罚。

还有三天便要开董事会了,老华认为自己的建议被接受的可能性不小。但昨天在办公楼过道上遇到李总,发现他嘴角带有一丝轻蔑而有敌意的冷笑。难道自己的意图已被李总通过什么渠道侦知?这不大可能。他想,管他呢,反正自己不是出于私心,光明磊落,何必有所顾忌?他决定明天就将报告呈交董事会。

组织行为学(OB, Organizational Behavior)是 MBA(工商管理硕士)的核心课程,也是管理类各专业的专业基础课。现代管理以人为本。组织行为学及其应用领域全面管理、人力资源管理、企业文化、领导学等,是管理学研究备受瞩目的领域。美国管理学会(AOM, Academy of Management)下设 22 个学科组,其中最重要的有五个:企业政策与战略、组织行为学、组织与管理理论、人力资源管理、国际企业管理,大多与组织行为学密切相关。依循惯例,本书第一章作为组织行为学的导论,将扼要回答:组织行为学是什么样的一个学科?为什么要重视和学习组织行为学这样的学科?以及如何来研究组织行为学?

第一节 管理的基本特征

管理活动推动着人类社会向前发展。如无有效管理,一个社会将一团糟,一个组织将毫无效率,一个企业非倒闭不可。

管理就是获取、利用各种资源来实现组织目标的过程,从事这一过程的人就是管理者。在各种资源中最重要、最基本的资源是组织中的人力资源,管理者要花大量的时间和精力来规划、指挥、激励和控制人力资源。

管理者与其他员工之间一个最明显的区别是:管理者的主要工作是指挥别人工作,而不是自己去干具体的工作。

一、管理者角色

李明是两家超级市场的总经理,今年 40 岁,下属 200 名员工。李明 18 岁高中毕业后开始当营业员,工作勤勤恳恳,多次被评为先进工作者。他还虚心好学,利用业余时间自学而获得一张大专文凭。自从担任总经理一职后,他就告诫自己千万不要高高在上,不要脱离职工,要像以前一样,把自己看作一名普通的员工。于是他规定自己每周一、周三到甲超级市场去上班,周二、周四到乙超级市场去上班,周五到仓库去上班。平时,他从不搭架子,哪里忙,他就出现在哪里,装卸货物、整理货架、招呼顾客、打扫卫生,每天从早忙到晚。如果到总经理室去找他,常常要吃闭门羹。你认为李明是一位优秀的总经理吗?



(一) 管理者的职能

管理者的主要职能是调动他人的积极性而实现组织的目标。

管理者的一个重要特征是:要对属下的工作负责,而一般员工只要对自己的工作负责就行了。

管理者的基本职能有四项:计划、组织、指挥与控制。

1. 计划。计划是一个组织达到目标所遵循的路线图。一个成功的企业必须要有一个设计周密的计划。一份设计周密的计划应该包括九个方面:

- (1) 憧憬,或使命;
- (2) 目标,或总目标;
- (3) 战略规划,或蓝图和长期规划;
- (4) 政策;
- (5) 程序;
- (6) 规章制度;
- (7) 工作计划,或战术计划和短期计划;
- (8) 预算规划;
- (9) 工作日程表。

定计划是每个管理者的重要职能,由于在企业中的地位不同,每个管理者在上述九个方面的参与程度也不同。

2. 组织。这里的组织指组织工作,是分配工作的过程。在任何一个企业中,都存在这样的问题:谁应该干什么? 管理者担负着这个职能,他们决定谁应该干什么。管理者有责任分配工作,并规定谁应该对某项任务负责。组织工作可以分成以下五个步骤:

- (1) 根据目标确定工作;
- (2) 根据工作确定职务;
- (3) 根据职务划部门,制定组织结构图;
- (4) 根据组织结构图配备员工,确定每个人的任务、责权;
- (5) 对员工进行培训与评价。

3. 指挥。企业计划制定了,组织工作完成了,这时需要管理者通过指挥来推动各项工作的开展。指挥是一项需要管理者花费最多时间、消耗最多精力、掌握最多人际关系技巧的管理职能。

指挥职能由三部分组成:信息沟通、激励和领导。这也是组织行为学的主要内容。换句话说,组织行为学主要是一门关于指挥职能的科学。

企业的成败很大程度上取决于企业管理者的指挥能力,管理者的指挥能力可以通过学习、培训、实践而提高。控制。管理者的控制职能就是采取一切必要的矫正措施,使企业各方面的运作根据计划,朝既定目标前进。控制可以使管理周期循环往复地协调运作。

控制过程主要可以分为四个步骤:

- (1) 设立工作标准。标准是根据计划中的目标确定的,标准应该是具体的、可以测量的。
- (2) 测量实际工作。应该创造一套切实可行的方法来测量实际工作。
- (3) 把实际工作与工作标准比较,找出差距。

(4) 采取纠正措施。如果差距在规定的“界限”之内,管理者无须更改,任其照常运作;如果差距超出“界限”,管理者必须采取纠正措施,将其推向“界限”之内。



(二)管理者的角色

管理者的角色主要有三种:决策者、信息沟通者和协调者。

1. 决策者。这是管理者的一个关键角色。所谓决策。就是要决定什么事应该做、什么事不应该做、什么事在何时何地由谁去做等等。

一般来说,决策时总有人支持,也总有人反对。一位英明的领导者一旦作出正确决策后就能力排众议,坚决贯彻决定,最后取得目标成果

2. 信息沟通者。这是管理者的一个重要角色。现代社会是一个信息社会,谁掌握重要信息,谁就处于主动地位。在企业中,管理者通常比一般员工掌握更多、更重要的信息。管理者只有及时地向有关人员传递正确的重要信息,组织才能更好地运作。

3. 协调者。这是管理者经常扮演的角色。越是现代化的企业,管理者越是经常地扮演协调者的角色。

企业的主要资源是人力资源。由于种种原因,企业中员工之间会产生许多矛盾,管理者为了更有效地达到企业目标,就要经常在部门与部门之间、群体与群体之间、个体与个体之间扮演协调者的角色。这样可以激励尽可能多的人努力工作。

(三)管理者的技能

作为一个秘书要会打字,作为一个锻工要会打铁,作为一个教师要会讲课。每一种职业都需要个体具备相应的技能。作为一个管理者,必须具备三项基本技能:概括分析能力、人际交往能力和业务技术能力。

1. 概括分析能力。这是一种抽象思维能力,在管理中对分析问题、解决问题尤为重要。随着管理者在组织中的地位上升,这种能力越发显得重要。

2. 人际交往能力。无论在哪个管理层次,人际交往能力都是很重要的。人际交往能力特别重视组织中人性的一面,其中包括多方面的能力、行为与态度,例如:激励员工,与上级、下属、同事沟通,解决矛盾冲突等等。

3. 业务技术能力。业务技术能力对于许多非管理者来讲是主要能力,但对于高层管理者来讲并非十分重要。

业务技术能力是指对某项工作具有专门的技术或能力。例如:设计建筑工程的能力、测算财务盈亏的能力、加工制作的技术、操作电脑的技术等等。

在基层管理者中,业务技术能力相当重要,否则就不能胜任相应的管理工作。由于不同层次的管理者需要不同的技能,因此我们不能简单地认为某一管理者管理成绩显著就一定能胜任高一层次的管理工作。

二、管理与环境

甲工厂推广了弹性工作制,效果显著,而乙工厂推广了弹性工作制后情况一团糟;甲商场降价后,销量直线上升,而乙商场降价后,销量还是徘徊不前。甲公司实行了目标管理后,利润上升20%,而乙公司实行了目标管理后,利润反而下降了2%。

在企业经营中,上述现象屡见不鲜,究其原因,环境在其中发挥了很大的作用。一个管理者如果不了解其组织所处的环境,那么他永远不可能成功。

(一)环境及其影响

1. 什么是环境。环境是组织在决策时所直接考虑到的物质的、社会的各种因素的总和。

环境有内外之分,在一般情况下,内环境比较容易塑造与改变,而外环境则以适应为主。



这里所指的环境主要是指外环境,即组织之外的环境。

2. 环境的层次性。要认识环境,一定要明白环境可以分为两大层次,

(1)第一层次是宏观环境;

(2)第二层次是微观环境。

第一层次环境,其特点是作用时间较长、较难改变,例如社会制度、文化背景、风俗习惯、历史阶段等等。第二层次环境,其特点是作用时间较短、较易改变,例如客户、供应商、竞争者、社会团体、政府机构等等。

环境中的层次性不是固定不变的,例如城市设施,有可能是第一层次环境,也有可能是第二层次环境。

我们主要讨论研究第二层次环境。对于不同的组织,各种第二层次环境的作用是不同的。

3. 环境对管理的影响。我们所处的环境是一直在变化的,尤其是第二层次环境,变化更多,更易观察到。环境对管理的影响是全面的,这就解释了为什么有些管理者去年成就显著,今年却业绩平平;为什么有些管理者在甲厂领导有方,而调到乙厂后一筹莫展。

因此,每一位管理者都应该认识到环境的重要影响力。

(1)一个组织所面临的环境不是单一的而是复杂的,各种第二层次环境与组织的关系相互影响。例如,企业得罪了某个团体的人,却影响了供应商的态度。

(2)各种第二层次环境是有差异的,只有用不同的方法应付各种环境,才能取得满意的效果。例如,钢铁厂与食品厂、销售部与财务部,其应付环境的方法各不相同。

(3)在一般情况下,组织不能完全适应环境的要求,只能达到相对的平衡。例如,消费者要求产品价格下降,最终可能会下降达到相对的平衡。

(二)环境的“复杂—变化模型”

既然环境对组织作用重大,那么管理者应该对自己组织或群体所处的环境有个基本的了解,这样才能更好地发挥管理功能,达到组织目标。

1. 模型简介。环境的“复杂—变化模型”是由邓肯(美,D. Duchon)提出来的,主要用来认识第二层次环境。邓肯认为,环境由两个维度组成,一个维度是复杂程度,另一个维度是变化程度。

所谓复杂程度是指一个组织或一个组织的部门中的个体或群体面临的、必须应付的各种环境因素的数量有多少。例如:后勤部门中的仓库保管员面临的、必须应付的各种环境因素的数量可能较少,即他所处环境的复杂程度较低;公关部门中的经理面临的、必须应付的各种环境因素的数量可能较多,即他所处环境的复杂程度较高。

所谓变化程度是指一个组织或一个组织的部门中的个体或群体所面临的环境因素是处在经常变化之中,还是处在相对稳定的状态之中的程度。例如:生产部门中的操作人员面临的环境因素处在相对较稳定的状态之中,即他所处环境的变化程度较低;销售部门的推销员面临的环境因素处在经常变化之中,即他所处环境的变化程度较高。

根据复杂程度和变化程度两个维度,我们就可以形成一个环境的“复杂—变化

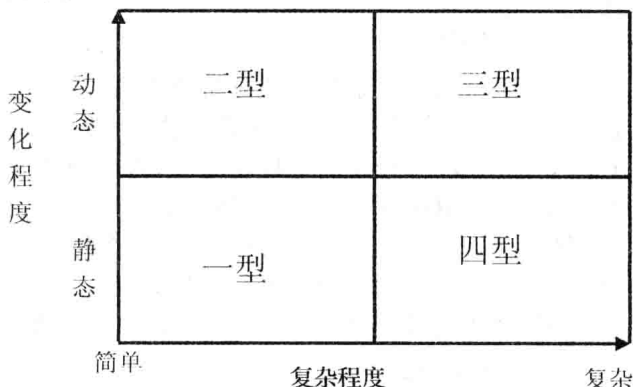


图 1-1 环境的“复杂—变化模型”



模型”(见图 1-1)

从图 1-1 中,我们可以看出,环境可以分为四种类型。其中一型具有极少不确定性,四型具有某些不确定性,二型具有中等不确定性,三型具有很高不确定性。

2. 环境的类型。根据环境的“复杂—变化模型”,一个组织或一个部门遇到的第二层次环境,从理论上可以变为四种:简单—静态型、简单—动态型、复杂—动态型和复杂—静态型。

(1)简单—静态型,又称一型。这是一种最易管理的环境,在这种环境中很少有突发的大事件,管理的作用主要是使组织循规蹈矩;管理者一般不需要特殊的训练就能胜任。例如,电影院经理所面临的环境往往属于简单—静态型。

(2)简单—动态型,又称二型。在这种环境里要求管理者有高度的适应性,但无须具备高水平的决策能力与管理技能。管理者只要具备一定程度的知识,再加上努力工作,往往就能应付各种变化。例如,超级市场的经理所面临的环境往往属于简单—动态型。

(3)复杂—动态型,又称三型。这是一种最需要高水平的决策能力与管理技能的环境。管理者面临的环境中有许多重大的不确定因素,遇到的问题都没有现成的方法可以解决。需要管理者对环境有深入的洞察力、有丰富的管理知识与经验、有熟练的人际关系技巧、有卓越的创造力、有正确无误的判断力,再加上果敢的魄力,才能经常找到行之有效的管理方法。例如,大公司的总经理所面临的环境往往属于复杂—动态型。

(4)复杂—静态型,又称四型。在这种环境里要求管理者有较高水平的业务技术能力,而无须具备高水平的概括分析能力和人际交往能力。管理者遇到的问题比较固定,但每个问题都有一定的技术难度,可以通过专业培训和实践活动来迅速适应这种环境。例如,大公司维修部经理所面临的环境往往属于复杂—静态型。

由于管理者的心理活动有差异,在同样类型的环境中,有的游刃有余,有的却步履维艰。换句话说,有的管理者适合应付这种环境,有的管理者却适合应付另一种环境。

第二节 组织行为学的研究对象、目的及性质

一、组织行为学的概念

组织行为学是采用系统分析的方法,研究一定组织中人的心理和行为的规律,从而提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织既定目标的科学。以上这个定义,实际上包括三方面的内容:

(一)研究的方法

“组织行为学是采用系统分析的方法”,这句话讲的是手段,即方法问题,指出不是用别的方法而是用系统分析的方法。所谓系统,一般而言就是说由若干相互区别、相互联系而又相互作用的要素组成的,处在一定环境之中,为达到所规定的目的而存在的有机集合体。具体地说,一个人造系统,概括起来具有目的性、集合性(分离性)、相关性和环境适应性。系统性是事物的根本属性。组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理与行为,而是从客观存在的系统的联系出发,进行分析研究。如个体是群体的子系统,而较多的群体又组成为一个组织,因此,群体又是组织的子系统。反之,组织又是群体的环境。

(二)研究对象

“研究一定组织中人的心理和行为的规律”,这里又可分两个层次来理解。第一,组织行为



学既研究人的心理活动的规律性,又研究人的行为的规律性,是把两者作为一个统一体系来研究的。因为心理支配行为,行为反映心理,两者是密不可分的。第二,组织行为学研究的是在一定组织(诸如工厂、商店、机关和学校以及军队等)中的人的心理和行为,而不是抽象的研究,它区别于社会心理学和人类学。

(三)研究的目的

“提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织既定目标的科学”,讲的是研究的目的性。人的全部实践活动所表现出来的自觉能动性的一个本质的特点,即在活动之前就观念中提出和设定目标(目的),又通过实践活动来实现和达到目的。人在进行任何一种活动、从事任何一项事业的时候,自始至终都有一个自觉的目的在驱使、在支配。这就是人对自己活动的对象和这种对象性活动本身,对自己事业的未来状况和实现这一事业的过程本身,都在观念中有一种自觉的意识。这是人的实践活动不同于自然界自然变化,不同于生物本能行为的一个特点。目的是人的实践活动的一个必然的内在规定性。对人的实践活动来说,目的并不是一种外在的东西,它是在人的实践活动中产生的,并且成为构成实践活动的一个不可缺少的因素。因此,人的实践才成为一种有目的的活动,成为一种自觉的、对象性的活动。研究人的心理和行为规律,是为了通过掌握规律来提高预测、引导和控制人的行为的能力,特别是要采用相应的措施变消极行为为积极行为,以实现组织预期的目标,取得最佳的工作绩效。

应邀来我国讲学的美国组织行为学专家威廉迪尔教授也谈到了组织行为学的核心问题,亦即目的性问题。他指出在组织行为学中有两个从变量值得关心。第一个是工作的绩效。要理解为什么要做出这样的绩效,更重要的是如何影响绩效。管理人员的责任就是提高职工的绩效。第二个是对工作的满意度。即职工心理上对工作是否满意。所以,我们要研究两个问题:一个问题是如何影响绩效;一个是在影响工作绩效的过程中,如何做到公正地奖励职工。用我们自己的话来讲,就是一要做到“高效益”,二要做到“高热情”。

二、学科性质

从学科角度讲,组织行为学属边缘性学科。它是在心理学、管理学、社会学和人类学等不断发展的基础上,逐步形成的、集中了行为科学的主要研究成果的现代新学科。

在现代管理思想的宝库里,学派林林,成果累累。其中有两大支柱:一是以泰勒法约尔和韦伯为代表的古典管理理论;一是在梅尧(Mayo Elton)的人群关系论基础上发展起来的行为科学理论。

1949 年在美国芝加哥大学的一次跨学科的科学讨论会上,提出了如何运用现有的学科知识来研究人的行为产生的规律性。会上有人提议,把这种综合各学科知识系统研究人的行为科学叫做行为科学(Behavioral Sciences)。

1953 年,美国福特基金会邀请了一批著名学者,经慎重讨论后,把研究人的行为学科定名为“行为科学”。1956 年正式发行《行为科学月刊》。按照《美国管理百科全书选编》([美]卡尔海耶尔,齐力编译,北京,时事出版社,1984)对行为科学所下的定义即“行为科学是运用研究自然科学那样的实验和观察的方法,来研究在一定自然和社会环境中的人的行为和动物(除人这高级动物以外的其他动物)行为的一门科学。公认的行为科学包括心理学、社会学、社会人类学以及其他科学中在观点和方法上相仿的部分。”从此定义不难看出,行为科学是一个学科群。行为科学在英文里是个多数词,如果要译成中文应该是“研究行为的诸科学”,简略为“行为科学”。随着时代的发展,由人群关系论发展起来的行为科学理论已不能完全适应形势发展的需要,在新的历史条件下,人们不断地探索和实践如何提高绩效和职工满意度问题,围绕这个核心问题,20 世纪 60 年代起,人们提出了许多新理论,不断补充和发展原来的学说,从而陆续出现了一些



新的分支学科,其中最值得注意的是“组织行为学”。可以讲“组织行为学”的产生是行为学发展的必然产物,是行为学运用于组织管理的结果,是行为科学的主要分支。

三、作用与意义

组织行为学之所以在西方发达国家普遍受到重视,因为它主要是管理学的新发展,对于调动职工的积极性,实现组织的目的有着重要的作用和意义。其主要表现在:

(一)有利于发挥人的主动性和积极性

通过研究组织行为学,按照人的心理和行为规律办事,有利于处理好个人需要与组织需要的关系,有利于发挥人的主动精神和调动职工的积极性。

人是企业(组织)的主体,企业要靠人来达到企业的目的。虽然机器可以代替人工,电脑也可以代替一部分人脑的功能,但设计和使用机器及电脑的仍是人。现代化的管理,最主要的就是对人的管理。若要进行有效的管理,管理者必须研究组织行为学。比如,通过研究人的气质,即认识到气质可分种类型(多血质、胆汁质、黏液质和抑郁质)后,就可以根据不同的气质安排其适当的工作。如多血质的人,由于活泼、好动、热情外向、感情变化快,动作敏捷而有可塑性,最好安排其干营销工作;对于黏液质型的人员,由于具有安静、沉着、性格内向等特点,则最好安排到内勤或适当的生产岗位上。人只有在能发挥自己所长的合适岗位上,才会心情舒畅,工作积极。

(二)有利于处理好群体内部和群体之间的协作关系,达成群体目标和组织目标

组织是由群体构成的,若要建成有效的群体和有效的组织,就必须处理好群体内部及群体之间人与人的关系。为此,管理者就必须懂得群体内部及群体之间的心理与行为规律。比如,群体中的个人往往存在着从众现象。懂得这个道理,管理者就会自觉地运用这种知识,采用适当的管理方法,或维护群体的一致性,或鼓励和保护有独到见解的职工等,进而实现群体或组织的目标。

(三)通过研究组织行为学,掌握领导行为规律,使高级管理者成为有效的领导者

领导的主要职责就是两条:一条是达成组织绩效,一条是提高职工的满意度。要懂得如何达成组织绩效,如何调动职工的积极性,则必须认真学好组织行为学这门边缘科学。只有掌握了心理的 and 行为的有关知识,才能成为自觉的有效的管理者。若领导理解了目标导向、绩效导向、战略导向等基本原理,那么他就不易陷入盲动的泥潭。

(四)有利于设计出适合的组织机构,摸索出适合的管理方式,达成组织绩效

本书第三篇重点探讨了领导心理与行为、组织与管理、组织沟通与行为和组织发展等重要问题。帮助管理者顺利地进行工作设计和机构设计,并能根据实际情况采取适合的管理方式。比如,当我们了解了组织机构的设置原则,那么管理者就能自觉地处理好人的因素与机构必要性的关系,做到巧妙结合,恰到好处。这样既提高了职工的满意度,又促进了工作。

第三节 组织行为学研究方法

一、研究方法的共性与个性

科学的客观规律分为普遍规律和特殊规律,同样,科学方法论也可分为一般方法论和特殊方法论。



科学的一般方法论就是唯物辩证法。唯物辩证法体现了一切科学方法的共性即客观性和联系性。这种共性要求我们,在具体学科领域寻找特殊的方法时,必须遵循实事求是的原则。“实事”就是客观存在着的一切事物,“是”就是客观事物的内部联系,即规律性,“求”就是去研究。

理解唯物辩证法的方法的性质,对于具体科学的研究具有头等重要的意义。无数事实证明,脱离唯物辩证法指导的任何研究,都将一事无成。法国著名物理学家保尔朗之万在晚年分析自己探索和取得成就的道路时宣称:“我只有在认识了唯物辩证法的基本原理之后才完全弄清了物理学的历史。”他在逝世前一年所作的《机械唯物主义与辩证唯物主义》的报告中说道:“我认为,只有辩证唯物主义哲学才能在面临着长期而紧张的劳动中成为我们的指导线索,同时使我们与人类进步的广阔道路联系在一起。”

在研究组织行为学的过程中,不但要遵循唯物辩证法的指导思想,而且还要体现出唯物辩证法在此领域的特殊性质。

(一) 系统性

所有的组织,不论其规模、类型和行为怎样,都是由个人、群体所组成的,并且都处在一定的社会环境之中,组织是作为系统而存在的。因此,研究组织行为学的方法论首当其冲的便是系统的方法。

(二) 观察和实验条件的可控性

影响个体、群体、组织行为的因素很多,因而采用的方法应具有可控性。必须在一定的时间、地点条件下,研究者才能知道可能影响被试者反应的各种因素。例如,梅尧霍桑工厂的实验就体现了这种性质。他在研究照明对装配工作的影响时,先选择一群工人,把工人安置在特别的工作房内,并且照明也可控制。然后在这种特殊的环境中研究影响生产产量的因素。

(三) 创造性

世界上一切物质都是运动着的、发展着的物质。从这意义上讲,无论是宏观管理还是微观管理,它的本质是创新的。如国家出台的一系列改革措施及企业和其他法人单位制定的新办法、新政策和新规定等。组织是由人组成的开放的社会系统,人的思维活动是十分复杂奇妙的,而组织的环境又是千变万化的,一个组织若不随变化而创新,它就不能生存。因此,在研究学习组织行为学时一定要具有创造性。

二、具体研究方法

组织行为学的具体研究方法是多种多样的。主要的方法有以下几种:

(一) 观察法

所谓观察法即观察者以感官为工具(如眼、耳等),直接观察他人的行为,并将记录进行科学分析的过程。在现代研究中,必要时也采用视听器材,如照相机、录像机、录音机等工具协助观察。

从被观察者所处的情境特点来分,观察可分为自然观察和控制观察。自然观察是在完全自然的条件下所进行的观察,被观察者一般并不知道自已正处于被观察的处境。例如,泰勒在伯利恒钢铁工厂做的“动作—时间”观察分析即属此类。他观察工人用铲子将生铁搬上货车的动作,观察手臂、腿部和腰部等活动情况,并同时以跑表测定活动的起止时间,然后经过分析研究,设计出一种最有效的标准动作。控制观察是在限定条件下所进行的观察,被观察者可能了解也可能不了解自己正处于被观察的地位。例如,要了解好的团队精神对一个工人工作效率的影



响,就必须把他调到生产技术等硬件差不多的团队精神好的班组去,严格控制物质条件,只有在物质条件相同或相近的情况下才有一定的信度。

按观察者与被观察者之间的关系,还可以把观察方法分为参与观察与非参与观察两种。前者,观察者直接参与被观察者的活动并在共同活动中进行观察;后者,观察者则以旁观者的身份进行观察。观察法目的明确、使用方便,所得材料比较系统和客观,但需要由表及里,去伪存真的科学分析。一般来说,一个人说话有时以手掩口,这意味着他在说谎或对自己所说的话无把握,但究竟是什么动机使他这样做,就需要配合以其他的方法进行一系列的分析,诸如此人是否一贯这样,或是刚拔过牙,或是别人告诉他,说他有口臭等。

(二)谈话法

研究者通过面对面的谈话,以口头沟通的途径直接了解他人心理状态的方法称为谈话法。

根据谈话目的的不同,可分为目的公开法和目的内隐法。目的公开法往往具有组织的固定模式,事先有计划,事中有程序,事后有分析。主试者根据事先拟定的提纲提出问题和交流,被试者针对所提问题进行回答。如,招工考试中第一次谈话,了解年龄、学历、业务知识等就属于公开法。而内隐法则不同,主试者根据内隐的动机可扮演各种角色,可采取各种谈话方式,可选择各种适合的地点、条件等进行灵活自由的交谈,如组织制定或改革完善重大政策及不宜公开目的的调查谈话,就应采取此法。此法可最大程度地了解到职工的真实意向和想法。

面谈是管理者的基本功,它是管理者常用的基本方法。调查研究离不开面谈,做思想工作离不开面谈,计划、组织、指挥、控制和检查等都离不开必要的谈话。人的心理活动和行为是十分复杂和奇妙的,谈话质量高低,能否达到预期目的,主要在于管理者素质的高低。因此,研究者和管理者要掌握谈话的技巧和学问。

(三)问卷法

运用内容明确、表达正确的问卷形式,让被试者根据个人情况自己选择答案的研究方法称为问卷法。常用的格式有三种:

1. 是非法。要求被试者用符号对问卷中的每个试题作出“是”或“否”的回答。

如,你喜欢工作丰富化的工作设计吗?

若肯定就在是的括号里划个钩(),是()

若否定就在否的括号里划个钩(),否()

2. 选择法。要求被试者从并列的几个问题中作出选择。

如,我喜欢读实用类经济书籍。()

我愿意多读点实用外语。()

另外,还有一种常用的选择表方式,见表 1-1

表 1-1 选择表

程度	内容	篮球	排球	足球
很喜欢				
较喜欢				
不喜欢				

3. 描述法(问答法)。对于较复杂的问题,要求被试者给予陈述性的回答。常用方式有直接出题,也可设计出描述型调查表,见表 1-2



表 1-2 调查表

问题	答案
1. 考核员工质量的标准是什么?	
2.	
3.	
4.	

(四) 个案法

对某一个体、某一个群体、或某一组织在较长的时间里(几周、几个月甚至更长时间)连续调查了解,掌握各方面的情况,从而研究其行为和心理发展变化的规律,这种研究方法称为个案法。比如,研究者要研究某生产班组为何绩效明显,他就深入到这个班组体验生活,和大家共同进行各种活动,深入了解班长的心理素质、指挥方式,了解群体的人际关系,了解班组的行为规范等等,并在此基础上进行深入分析,整理出能反映该先进班组行为特征的详细材料。这份材料称为个案,个案产生的全过程就称为个案研究过程。

(五) 测验法

采用标准化的心理测验量表或精密的测量仪器来测量被试者有关心理和行为品质的研究方法称为测验法。例如智力测验、能力测验、个性测验和驾驶员反应测验等。在组织行为学的研究中,测验法常常作为职工选择、人员安置及绩效测评等的一种工具。

在采用测验法时,应该特别重视信度和效度这两个基本因素。

1. 信度

信度是指一个测验所得的分数的稳定性或可靠性,亦即个人在同一测验上数次测量的结果的一致性。例如,某职工在某种性向测验上,第一次得 80 分,间隔一段时间第二次测验时,也得 80 分,或 81 分或 79.9 分,这证明这种性向测验的信度很高。信度的高低是用信度系数来表示,确定信度的方法,主要有以下三种:

(1) 测验再测验法。把同一组测验给同一组被试者做两次,并计算出两次测验之间的相关系数(这个相关系数就称为信度系数)。

(2) 等同测验法。这种方法基本上与上法相同,不同的是第二次测验使用的是与第一次测验相似的题目。

(3) 二半法。这种方法把一次测验的题目分成相似的两半,然后再比较各半的相关程度。

2. 效度

效度是指一个测验在测量欲测行为特征时所具有的准确度。一个测验的效度愈高,即表示它所测结果愈能代表所欲测行为的真正特征。在能力测验中,无论是性向测验,还是成就测验,只有其所测得的结果符合该种能力测验的目的时,这种能力测验始能成为有效的测量工具。这正如必须要用尺子衡量长度或用磅秤衡量重量一样。效度高低通常以效度系数来表示,该系数是测量结果与效度标准之间的比值。在选择文秘职员时,打字和速写是必不可少的测验项目,欲知此人这方面的素质,只要用行业标准或自定标准与测试结果对比便知分晓。

(六) 实验法

研究者有目的的在严格控制的环境中诱发被试者产生某种心理和行为现象,从而进行研究的方法称为实验法。实验是科学方法中最严密的方法。作为一种实验,它必须有两个要素:一