

校企合作优秀教材

精品课程配套教材

21世纪应用型人才培养『十三五』规划教材

组织行为学

ZUZHI XINGWEIXUE

主编 常莉俊 谭波 张晗



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

校企合作优秀教材

精品课程配套教材

21世纪应用型人才培养『十三五』规划教材

组织行为学

ZUZHI XINGWEIXUE

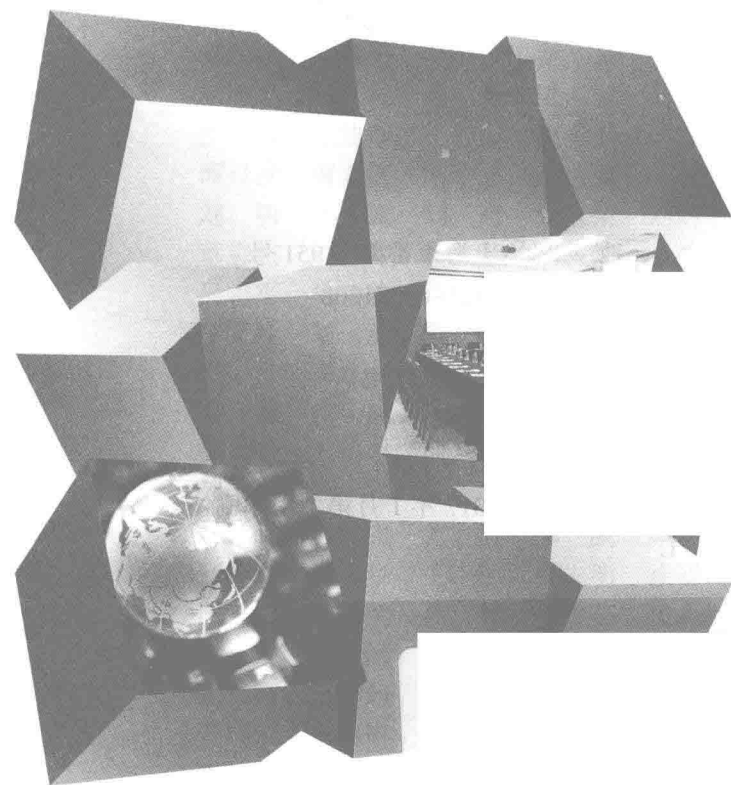
主编 常莉俊 谭波 张晗

副主编 陈素琼 慧艳 林锋

胡海婧 张煌强



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



内容提要

本书针对大学生对组织行为学的基本认知,以深入浅出的方式解析本门课程,通过对其定义及延伸知识等的描绘,对心理及行为在部分场合和层次的应用进行了详细的标注。还有丰富的案例讲解,力图做到理论与实践相结合,使学生能更好的理解。

本书可作为高等院校个管理专业个 MBA 的主干教材。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 常莉俊, 谭波, 张晗主编. -- 上海: 上海交通大学出版社, 2017

ISBN978-7-313-16206-9

I. ①组… II. ①常…②谭…③张… III. ①组织行为学教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 281858 号

组织行为学

主编: 常莉俊 谭波 张晗

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出版人: 郑益慧

印制: 北京俊林印刷有限公司

开本: 787mm×1 092mm 1/16

字数: 351 千字

版次: 2017 年 1 月第 1 版

书号: ISBN 978-7-313-16206-9/C

定价: 35.00 元

地址: 上海市番禺路 951 号

电话: 021-64071208

经销: 全国新华书店

印张: 17.5

印次: 2017 年 1 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 010-82477073

高等院校教育教材研究与编审委员会

主任：丁红朝

副主任：（排名不分先后顺序）

魏力	黄群瑛	郭福琴	陈丽佳	潘邦贵	黄爱科	武跃春	黄超平
周洁	吴让军	宋君远	周宇	郭波	张莉	王力	庄小将
田君	仲蓬	林光友	刘智勇	肖湘	耿喜则	程文明	邓恩
胡景煌	李金伟						

委员：（排名不分先后顺序）

王汝志	仲崇高	邓光明	王玲	李青阳	柯晶莹	刘秀峰	梁珺
郑璁	颜伟	冉恩贵	邓景泉	刘恽凡	王东坡	靳炜伟	何春华
马毅	顾晨婴	周瑞强	李飞	陈桂平	殷志文	余鹏	陈力攀
陈辉	石莉萍	洪歧	刘春景	李元杰	李建清	李良霄	吴智勇
吴剑锋	熊勇权	何志昂	包耀东	梁锐	杨荣军	朱纪红	陈晓川
喻建晖	陈瑞霞	朱飞	王喜荣	徐霞	马海祥	叶大萌	石敦岗
尹渔清	张雪佳	郑连弟	董慧	叶凡	张翠华	游春华	芦书荣
林金兰	李素云	曾晓文	杨子武	谭筱南	禹青	李莉	朱增峰
韩俊强	杨保香	张文洲	将平	刘仁芬	李奇志	陈晓川	廖秀珍
徐仁旭	郝兴武	徐磊	黄方正	毛光峰	齐佳敏	马世新	冯方友
周箭	郑小平	孔德元	郑艳	胡智斌	刘德华	赵越	高启明
林幼斌	陈兴平	马小红	李东	李富	韦家明	张萍	李秀菊
刘助忠	杨迪	钱钊	王莹	周庆	白洁宇	封岚	王玉勤
罗勇	张建新	杨志学	王希晶	李立辉	夏同胜	刘小军	张秀芳
谭日发	黄宏彬	刘劲志	王荣	陈田国	周南	韩在霞	邱惠芳
刘明	李锐	刘舟	张家荣	刘炳康	刘可夫	徐顺志	杨安宁
章志杰	刘静萍	黄芸	胡久江	王少英	张文华	张崇友	张莉
吴志军	马骏	戴小波	韩芳	陈晓霞	何方	李炳	王永照
李文胜	刘羽	欧雅	肖莉贞	王焕毅	张琛	柳志刚	徐莉
王彦	李东文	米双红	容莉	张薇	黄健	杨勇军	付宏华
银峰	卢瑜	王志强	范玲俐	杨俊峰	张俊峰	吴青松	朱志辉
韩芳	毛用春	何辛	朱琴	吴德永	王涛	童广印	赵华玮
刘宏	刘飞	张元越	罗晓军	李传健	向佐春	岳文忠	于森
蒋粤闽	陈飞飞	龙游	李凯	谭波	喻靖文	刘丽霞	陶晓峰
邱春高	罗利华	王艳芹	罗志明	徐明川	宋长昆	杨艳	苏华
阳玉秀	文英兰	卢竹	任春茹	张永红	刘晖	蔡传柏	李虹
李永华	陈金洪	候学刚	邱漠河	唐荣林	高彩霞	周冲	邓嘉燕
张福霞	孙建超	沈恒昶	朱玉萍	袁战军	董建利	王绍光	岳士凯
蒋国宏	桑莉琳	范飞飞	夏清明	谢晓杰	张红丽	梁燕燕	王德礼
李芙蓉	马晓明	张艳平	熊义成	程元清	任郁楠	张小亚	黄永强
郭美斌	钟祥荣	覃晓康	张琳茜				

前言

组织行为学是一门多学科交叉的综合性、边缘性学科,综合应用心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学、政治学、生物学、医学、伦理学等学科知识于组织管理实践之中,采用系统分析的方法,研究一定组织中的人的心理和行为及其规律,从而提高各级领导者和管理者预测、解释和控制员工行为的能力,充分发挥和调动员工的积极性、主动性和创造性,以便更有效地达成组织目标的理论与方法的一门科学。

组织行为学自 20 世纪 80 年代初传入中国后,越来越受到人们的重视,特别是从 90 年代末期以来,组织行为学已成为院校各管理专业和 MBA 的主干课程。组织行为学是管理理论的重要组成部分,是各项专业管理的理论基础。它具有很强的实践性和应用性,加强此学科的研究和应用,对于提高管理水平,特别是对于提高各级管理人员对所属员工的心理和行为的预测、引导和控制的能力,及时协调个人、群体、组织之间的相互关系,充分发挥和调动人们的积极性、主动性和创造性,有效地实现组织目标,取得最佳的经济效益和社会效益,构建和谐社会,具有十分重要的意义。

在本书的编写过程中,我们吸收和借鉴了国内外组织行为学方面的研究成果和有益的经验,参考和引用了众多国内外教材、专著、案例和文献,在此谨向各位作者表示深深的谢意。在参考国内外同类教材的基础上,我们对本书的写作内容、体系结构等做了一些新的尝试,尽量兼顾教师的教学与学生的自学两方面的需要。

本书具有以下的特点:

(1)贯彻案例教学的思想。本书每章都配备了开篇案例,以引发读者对该篇要阐述内容的思考。

(2)注重系统性。本书根据组织行为学的学科特点,从个体行为分析切入,然后是群体和团队分析,最后是组织层面的分析,完整地体现了本课程的知识体系。

(3)反映企业管理实践的最新发现情况。

本书共十二章,具体分工:第一、二、三章由常莉俊编写;第四、五章由谭波编写;第六、七章由张晗编写;第八、九、十章由陈素琼、慧艳、林锋编写;第十一、十二章由胡海婧、张煌强编写。

值得指出的是,组织行为学是一门不断发展的学科,尽管我们在编著中做了最大的努力,但由于学识水平的限制,书中存在的片面或不当之处,恳请各位读者和专家不吝赐教。

编者

2017 年 1 月

目 录

第一章 组织行为学导论	1
第一节 组织行为学概论	5
第二节 组织行为学的概念与学科性质	6
第三节 组织行为学的研究方法	17
实训项目一	26
第二章 个体行为的基础	27
第一节 知觉与行为	28
第二节 情感与行为	37
第三节 意志与行为	41
实训项目二	43
第三章 个体行为差异	44
第一节 个体的概述	46
第二节 个性理论与人的行为	49
实训项目三	55
第四章 价值观、态度与工作满意度	56
第一节 价值观	61
第二节 态 度	69
第三节 工作满意度	84
实训项目四	90
第五章 激励	91
第一节 激励的概述	93
第二节 内容型激励理论	96
第三节 过程型激励理论	106
第四节 行为改造型理论	113
实训项目五	117
第六章 群体行为的基础	118
第一节 群体概述	121
第二节 群体中的人际关系	123
第三节 弱势群体的保护与管理	130
实训项目六	140

第七章 群体行为的动力	141
第一节 群体动力的概述	143
第二节 群体规范与压力	148
第三节 群体士气与凝聚力	155
第四节 群体决策	161
实训项目七	168
第八章 群体沟通与群体冲突	169
第一节 群体沟通	173
第二节 群体冲突	179
实训项目八	184
第九章 领导理论与领导行为	185
第一节 领导的概述	188
第二节 领导理论	194
实训项目九	208
第十章 组织设计	209
第一节 组织理论	211
第二节 组织设计	215
第三节 组织设计理论的发展趋势	221
实训项目十	226
第十一章 组织文化	227
第一节 组织文化概述	230
第二节 组织文化建设	241
实训项目十一	247
第十二章 组织变革与组织发展	248
第一节 组织变革	252
第二节 组织发展	254
第三节 当代组织变革的趋势及关键问题	258
实训项目十二	269
参考文献	270

第一章 组织行为学导论

导入案例

霍桑工厂的实验

一、案例介绍

位于美国芝加哥城外西方电气公司的霍桑工厂，是一家制造电话机的专用工厂。它设备完善、福利优越，具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但工人仍愤愤不平，生产效率也不理想。为此，1924年美国科学家组织了一个包括各方面专家在内的研究小组，对该厂的工作条件和生产效率的关系进行了全方位的考察和多种实验。这就是著名的霍桑实验。从1924—1932年，在将近8年的时间里，霍桑实验前后共经过两个回合。第一回合从1924年11月—1927年5月，它主要是在美国国家科学委员会的赞助下进行的。第二回合是1927—1932年，主要由美国哈佛大学教授梅约主持进行研究。整个实验前后分为四个部分。

1. 照明实验

这项实验在霍桑工厂共进行了两年半时间，实验是在被挑选出来的两组绕线工人中间进行的。一组是“实验组”，另一组是“参照组”。在实验过程中，“实验组”不断地增加照明的强度，从24、46、76烛光逐渐递增，而“参照组”的照明度始终保持不变。研究者起初打算考察照明和产量之间的关系，找出一种理想的照明度，在这种照明度下工作能使工人的生产效率达到最高。但出乎研究者的意料之外，实验的结果是，两组的产量都在不断提高。后来，他们又采取了相反的措施，逐渐降低“实验组”的照明强度，还把两名实验组的女工安排在单独的房间里劳动，使照明度一再降低，从10烛光、3烛光一直降到几乎和月光差不多的程度，这时候，也只有在这时候，产量才开始下降。研究者的结论是：工作场所的灯光照明只是影响生产的一种因素，而且是一种不太重要的因素。除照明之外，一定还有其他什么因素影响产量。

由于研究者找不到原因，感到迷惑不解，许多人都都不干了。只有该公司的检查部主任朋诺克当时推测，产量的增加，可能是由于工人被实验鼓起的工作热情所影响。后来于1927年冬天，朋诺克在一次哈佛大学教授梅约主持的人事经理报告会上，把自己的想法告诉了他，并当场邀请梅约参加霍桑实验。梅约接受了邀请，并组织了一批哈佛的教授会同电器公司的人员成立了一个新的研究小组。于是开始了第二阶段的研究。

2. 继电器装配试验

为了更好地控制工作绩效的因素，梅约选出了6名女工，在单独的房间里从事装配继电器的工作，他们告诉女工可以保持平常的工作节奏，因为实验的目的不是为了提高产量，而是要研究各种工作条件，以找出最适宜的工作环境。在这期间，研究者在实验场所指定了一名观察者，他的任务主要是创造与工人的友好气氛，以确保她们合作。他还做一些管理工作，每天与女工们非正式地交谈，以消除她们对实验可能存有的疑虑。这样，与女工之间的谈话更加自由，彼此关系比过去更为亲近了。在实验过程中，不断地增加福利措施，例如，缩短工作日、延长休息时间、免费供应茶点等等。随着生产效率的提高，研究者起初以为是这些福利措施刺激了工人生产的积极性。随后他们又撤销了这些措施，生产不但没有下降，反而继续上升。这就证明物质条件的改变不是提高产量的唯一原因。经过对这些结果的可能原因的分析，研究者认定，管理方法的改变可能是改变工人态度和提高产量的主要原因。

3. 大规模的访谈实验

在两年多的时间里，梅约等人组织了大规模的态度调查，员工中谈话人数达两万次以上。在访问过程中，访问者起初提出的问题，大都是一些“直接问题”，例如，工厂的督导工作及工作环境等，虽然访问者事先声明，将严格保守秘密，请工人放心，可是受访者在回答问题时仍遮遮掩掩，存有戒心，唯恐厂方知道，自己受到报复。谈话总是陈词客套，无关痛痒。后来改用了“非直接问题”，让受访者自行选择适当的话题，这时员工在谈话中反而无所顾忌了。结果在这次大规模的访谈中，收集了有关工人态度的大量资料，经过研究分析，了解到工人的工作绩效、职位和地位既取决于个人，又取决于群体成员。人际关系是影响绩效的一个主要因素。同时，这次大规模的实验，还收到一个意想不到的结果，就是在这次谈话以后，工厂的产量出现了大幅度的提高。经研究者分析认为，这是由于工人长期以来对工厂的各项管理制度和管理方法有许多不满，但无处发泄，这次实验，工人无话不谈，发泄了心中的怨气，由此而感到高兴，因而使产量大幅度上升。

4. 继电器绕线机组的工作室实验

这项实验又称群体实验。实验者为了系统观察在群体中人们之间的相互影响,在车间里挑选了14名男工,其中9名绕线工,3名焊接工,2名检验员,在一个专门的单独房间里工作。

实验开始,研究者向工人说明:他们可以尽量卖力工作,报酬实行个人计件工资制。研究者原以为,这套奖励办法会使工人努力工作,提高产量,但结果是产量只保持在中等水平,而且每个工人的日产量差不多。根据“时间—动作”分析的理论,工厂经过计算向他们提出的标准定额是每天完成7 312个焊接点,但工人每天只完成6 000~6 600个焊接点就不干了,即使离开下一班还有一段时间,他们也自行停工。研究者经过深入观察,了解到工人自动限制产量的理由是:如果他们过分地努力,就可能造成其他同伴的失业,或者公司会接着制订出更高的生产定额。

与此同时,研究者为了了解他们之间的能力差别,还对实验组的每个人做了灵敏测验和智力测验。发现3名生产最慢的绕线工在灵敏测验上得分都高于3名最快的绕线工,其中1名工人在智力测验上得分排行第一,灵敏测验排行第三。测验的结果和实际产量之间的这种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。1名工人可以因为提高他的产量而得到小组“工资基金”总额的较大份额,而且也减少了失业的可能性。然而这些物质上的报酬却会招来群体的非难和惩罚。因此,每天只完成群体认可的工作量大家就可以相安无事。

研究者通过观察发现,工人们之间有时会相互交换自己的工作,彼此间相互帮忙,虽然这是有违公司规定的事,但是,这种行为却大大增进了他们的友谊,有时却也促进了他们彼此间的怨恨,谁喜欢谁,不喜欢谁,都可以由此表现出来。诸如此类的事情,使研究人员发现他们中间有着两个派系,即小群体,一个称为A派,一个称为B派。研究者在对他们的观察中获得了以下几点结论:

(1) 他们之间的派系,并非是因工作不同而形成的,例如,A派包括3名绕线工,同时还有1名焊接工和1名检验员。

(2) 派系的形成多少受到工作位置的影响,例如,A派的几位工人均在工作室的前端,而B派的几位工人均在工作室的后端。

(3) 实验组的成员中也有人不属于任何派系。例如,其中一名检验员一向受到其他成员的排斥。原因是因为他曾向检验科抱怨,说工作室的工人们都在偷懒,这件事后来被大家知道了,大家都与他保持一定距离。还有1名绕线工,老喜欢在B派中出风头,他虽然想加入B派,B派却因此没有完全

接纳他。

(4) 每个派系都认为自己比别的派好，并有一套他们自己的行为规范。

研究者在观察他们各自履行自己所订立的行为规范时发现，有的规范与限制产量有关，有得则涉及个人的品德，而就其规范对个人的影响来说，主要有以下几点：一是谁也不能干得太多或太少，以免影响大家；二是谁也不准向管理当局告密，做有害于同伴的事；三是任何人都不得远离大家，孤芳自赏；四是不得打官腔，找麻烦；五是任何人不得在大家中间唠唠叨叨或者自吹自擂，自以为是。

这些规范主要是通过挖苦、嘲笑以及排斥于活动之外等一些社会制裁方法实施的。如果有谁违犯这些规范，就会受到群体的制裁。小组中最受欢迎的人就是那些严格遵守群体规范的人；而受厌恶的人，则是违背群体规范，私下向工长告密的人。

研究者认为，这种自然形成的非正式群体，其职能，对内在于控制其成员的行为，对外则为保护其成员，使之不受来自管理阶层的干预。这种非正式群体，一般都存在着自然形成的领袖任务。

霍桑实验的结果，后经梅约整理于1933年正式发表，其书名为《工业文明中人的问题》。在此书中，梅约首次提出“人际关系学说”，对管理学的发展产生重大影响。

(资料来源：吴翔华、钟萍萍、蒋黎暄、陈江江《管理学概论》，化学工业出版社，2007年版)

二、案例分析

通过霍桑实验分析，看到研究小组形成了一些新的理论假设，其中最主要的，就是员工的行为受感情支配，组织替代“经纪人”假设的初步设想。访谈计划本身也收到了显而易见的成效。特别是梅约对访谈实验的分析，不仅仅局限于霍桑工厂，而且是把这种心理研究方法贯穿于整个工业领域，甚至也不仅仅局限于美国的工厂，而是把同类型的研究推向整个世界。尽管存在着国家的差别、语言文化的差别等等，使不同国家、不同类型的员工情况不啻天壤，但是，人们在心理表现上却具有惊人的相似性。管理活动中，找准问题比解决问题更重要，如果问题找不准，就像医生诊断错误，哪怕不清楚原因究竟是什么，而要诊断准确，除了倾听别无他法。梅约的这种分析，具有极大的启示意义。

(1) 员工解脱情感负担。每个员工都有自己的“个人情况”，而相应的问题都来自于个人处境，解决这些问题只能靠员工自己。访谈本身并不改变任何客观处境，但访谈过后员工往往会感受到处境好转了，对客观情况的评

价会产生积极的变化。

(2) 促使人际关系的改善。通过访谈,员工同自己周围的人更好相处,尤其是与监工和同事。

(3) 增进了群体与厂方的合作愿望。访谈增进了群体和厂方的合作愿望,而且也提高了二者之间的合作能力。员工自己通过访谈增加了两种归属感,一是对员工群体的归属感,二是对公司的归属感。相对应的是,厂方参与者也从中学会了如何与员工实现真正的合作。

(4) 管理工作的重要信息来源。有效的管理必须确切了解员工的合作情况,了解员工对经理层的真实态度,这种信息只有从倾听中才能得到。

总之,访谈的结果表明,倾听是训练管理人员的重要方法。通过倾听谈话,管理人员的管理风格会产生“润物细无声”的相应变化。作为管理者,要恰当地管理员工,首先需要学会善于帮助和启发他人表达出自己的情感以及见解,而不是由自己发号施令。会“听”的管理者要比会“说”的管理者更有效。这就要求管理方式由“指令”变成“对话”。

三、思考·讨论·训练

1. 霍桑实验采用了哪些组织行为学研究的具体方法?
2. 梅约对访谈实验的分析说明了什么?具有什么启示意义?
3. 在对人的看法上,通过霍桑实验,您可以得出那些不同于传统看法的结论?
4. 霍桑实验对我们做好管理工作有哪些启示?

第一节 组织行为学概论

一、组织行为学概述

组织行为学是专门研究组织行为管理的一门学科,它的产生和发展与行为科学密切相关。在国外,对行为科学的定义有两种不同的表述:一种是将行为科学直接视为一种管理科学;另一种代表性的定义是将行为科学表述成研究人的行为的多种学科或学科群。

综合国外行为科学的代表性表述,国内理论界对行为科学的代表性界定是:行为科学是由心理学、社会学、人类学以及其他与研究行为有关的学科组成的学科群,它研究人的行为规律,以实现控制和预测人的行为的目的,从而促进人类社会的发展。

组织行为学是行为科学的一个应用领域，是行为科学发展的一个分支，并成为研究组织环境中人行为的独立学科，其重点是研究企业组织中人的行为及其管理。

二、组织行为学的研究对象

简单地说，组织行为学是研究和应用组织环境中人们作为个体和群体的活动的知识。它研究组织中人们的行为、态度及其与工作绩效关系；应用心理学、社会学和人类文化学等学科的有关理论、方法，来探讨影响个体行为和群体行为的要素及相互关系；同时分析外部环境对组织结构及其人力资源、任务、目标和策略的影响。

作为管理学的一门分支，组织行为学具有以下属性：第一，它是一种思维方式。行为可以表现在个体、群体和组织三个层次上，当我们研究组织行为时，应该弄清我们是在分析哪个层次的行为，不同层次的行为是不同的。第二，它是一门边缘学科。这意味着它使用其他学科的原理、理论、模型和方法，它不像别的学科具有自己的理论基础。第三，它具有明显的人文主义倾向。组织中的人以及他们的态度、感知、学习能力、感情及其目的被认为对组织具有明显意义。第四，它是绩效导向的。关注行为、认识行为的规律，都是面向组织目标和管理者实践的。第五，它注重科学研究方法，采取实证性研究的方法。

三、组织行为学在管理科学中的地位和作用

组织行为学在管理科学中具有重要位置和作用。

首先，管理科学研究的对象是多方面的，包括人、财、物、技术、运作流程、信息、知识等，而组织行为学研究的对象则是“人”。因此，组织行为学是管理科学的重要组成部分。

其次，管理科学中所包含的学科分为两类：一是针对组织中的专业部门，如生产运作管理、财务管理、会计信息知识管理等；二是针对所有管理者的、综合性的，如组织行为学等。

第二节 组织行为学的概念与学科性质

一、组织行为学的概念

组织行为学是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研

究一定组织中人的行为规律，从而提高各种主管人员对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织目标的一门科学。

这一概念包括以下含义：

(1) 研究对象和范围。组织行为学研究的对象是人的行为规律，但不是研究人的一般的行为规律，而是集中研究在各种工作组织中的人的行为规律。所谓组织是指工商企业、政府机关、学校、部队和医院等。

(2) 组织行为学是综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学等一切与人的行为有关的学科的研究成果，来研究一定组织中人的行为规律。这些科学为组织行为学的产生和发展提供了理论依据。

(3) 组织行为学不是孤立地而是系统地研究一个组织中人的行为规律的用系统的观点观察组织，就是把组织看成是一个开放的社会，从系统的整体出发，研究组织的运行和发展。任何一个组织从功能上又可分为目标价值子系统；从层次上分，这个系统又是由许多群体组成的，在群体内又包括若干个体。在一个组织中，各子系统相互联系、相互影响，构成组织的整合系统。

(4) 研究组织行为学的目的，不仅在于掌握组织中人的行为规律，而且要在对组织中人的行为规律认识的基础上，准确地预测人的行为发展趋势，并采取相应的措施引导人的行为，控制人的行为，变消极行为为积极行为，使积极行为保持下去，从而提高组织的工作绩效，可靠地实现组织的预期目标。

二、组织行为学的性质与特点

1. 边缘性、综合性

组织行为学是一门多科学、多层次相互交叉和渗透的边缘性、综合性科学。

(1) 多学科交叉性。组织行为学综合应用管理学、心理学、社会学、人类学、政治学、生物学和伦理学等学科的知识，在组织管理工作的实践中，来解释组织中人的行为。在上述诸学科交叉的边缘上组合成组织行为学。所谓交叉性学科，就是在两种或多种的相互交叉重叠中生长起来的新学科。它既有原有多种学科的特点，又有原有学科所不具备的新特点。管理学、心理学、社会学、人类学、政治学等结合而产生组织行为学。

(2) 多层次性。组织行为学不仅具有多学科交叉性，而且具有多层次性。这种多层次性主要表现为，它是一个综合研究组织中个体、群体和整个组织行为的发展规律，以及它们与社会环境关系的知识系统。

第一层是个体。这是组织行为学研究的基础和出发点。马克思研究整个

资本主义社会，是从资本主义社会最基本的细胞——商品开始研究的，通过层层分析，揭示了资本主义社会的日程规律。而组织行为学，要研究整个组织的行为规律，也必须从组织中最基本的细胞——作为个体的人的行为开始分析。这部分主要研究影响个人行为的因素是什么，一个人会把个人的哪些特征带入组织中去，有哪些因素影响个人的态度、价值观、积极性以及工作的满意程度，个人的个性又是如何影响其行为和工作绩效的等。

第二层是群体。组织行为学在研究个体的同时，还要研究群体和群体结构、形成群体的过程、群体的发展、影响群体工作绩效的因素，以及如何进行群体决策等。

第三层是组织。所有的组织，不论其规模、类型和行为怎样，都是由个体与群体所组成的。所以个体的人既是群体中的一员，也是组织中的一员。各组织都具有各自的特征，如组织结构、规章制度、奖罚和工资分配等。这些因素都会影响个体和群体以及整个组织的行为。

第四层是组织的外部环境（包括组织环境和社会环境）。任何个人、群体和组织都是处在组织外部的环境中，他们是社会环境的成员。他们的行为均要受到外部环境影响。为了真正掌握组织中人的行为规律，还必须研究组织与环境的相互关系。

上述四个层次不是互相排斥的，而是互相补充的。因此，必须把这四个层次结合起来，协调地加以研究，才能真正掌握组织中人的行为规律，全面提高组织的效率，提高组织的管理水平。

2. 两重性

组织行为学又是一门具有两重性的学科。它既具有组织中人的行为生物性特性相联系的反映人的行为一般规律的属性，即自然属性，又具有反映人的社会活动规律的社会属性，即阶级性。这种两重性来自三个方面：

一是来自多科学性。组织行为学的研究既应用普通心理学、生物学、生理学等不具有阶级性的自然科学，又应用社会学、社会心理学、政治学等具有明显阶级性的社会科学。组织行为学正是在这些自然科学和社会科学互交叉渗透的基础上发展起来的，在性质上也就反映了这些学科的特性。

二是来自组织行为学的研究对象“人”本身的两重性。组织中的人既是生物性的人，又是社会性的人（主要还是社会性的人）；既是生产力要素之一，又是生产关系的主体。从生物性特征上看，组织行为学研究的人具有自然属性，而不同社会制度下生产关系的性质不同，致使组织行为学所研究的人又具有社会性（阶级性）的一面。正如马克思所说，人是一切社会关系的总和。

三是来自管理的两重性。从某种意义上说,组织行为学就是一种以人为中心的管理学。一方面,管理作为对人们共同劳动的协调和指挥,是属于管理的自然属性,反映了社会化大生产的共同规律,是人类生产实践中形成的共同文明成果。这种管理的属性,不受社会制度的制约,不管资本主义社会,还是社会主义社会,都需要通过协调和指挥来管理社会化大生产活动。另一方面,管理又是一种监督劳动。这种监督劳动是一种社会属性的职能,它反映了一定社会生产方式下生产关系的要求,不同的社会制度,管理的社会属性是不一样的。在阶级社会中,管理是统治阶级意志的反映,是具有明显的阶级性的。在资本主义制度下,正如列宁所揭示的那样,资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。在社会主义制度下,因为人民当家做了主人,所以管理是为了实现民富国强,通过管理来富民强国。这种管理的两重性,也就决定了专门研究管理领域内人的行为规律的组织行为学也具有两重性。

根据上述两重性的分析,我们清楚地看到组织行为学除了不同社会制度下具有不同的阶级性这一方面以外,还具有一切社会均有的共性,而后者也正是我们借鉴和吸收国外在组织行为学上的研究成果为我所用的依据。

3. 实用性

组织行为学相对于心理学、社会学、人类学等学科来说,它属于应用性学科。而心理学、社会学、人类学则属于理论性学科。这些学科是组织行为学的理论基础。在研究和掌握了组织中人的规律性后,还要进一步研究评价和分析人的行为的方法,掌握保持积极行为、改变消极行为的战术。目的是紧密联系组织管理者的工作实际,提高他们的工作能力,改善组织的工作绩效。所以,它是一门实用性的科学。

三、研究和应用组织行为学的意义

国内外的实践证明,特别是最近几年我国改革开放的实践证明,加强组织行为学的研究和应用对于改进管理工作,提高管理水平,培养和选拔各级管理人才,改进领导作风和提高领导水平,提高工作绩效,改进干群关系,调动广大人民群众的积极性、主动性和创造性,增强企业、事业单位的活力和提高社会生产力,都具有重要的意义。

1. 有助于加强以人为中心的管理,充分调动人的积极性、主动性和创造性

组织行为学认为,人是组织的主体,在现代化的管理中,最重要的管理是对人的管理。实现管理的目标,就要实行合乎人情味的管理,建立以人为中心的而不是以工作任务为中心的管理制度。科学技术越发展,就越要重视

人的因素,就越要重视提高人的素质,提高脑力劳动者的比重。据统计,体力劳动和脑力劳动的消耗比重,在机械水平低下的情况下一般为 90:10;在中等机械化水平下为 60:40;在全盘自动化的情况下为 10:90。特别是进入电子计算机,信息化水平管理时代,对脑力劳动的要求越来越高。实践证明,越是高级的脑力劳动者,就越需要实行具有人情味的管理,充分发挥其主动性和自觉性,而不能主要靠监督。

2. 有助于知人善任,合理地使用人才

组织中的每一个人均有他们各自的个性特征,有他们不同的气质、能力、性格和兴趣。而组织行为学的个体行为部分,通过对个性理论及其测定方法的研究以及对个人绩效考核方法的研究,使组织领导能够全面地了解每个人的性格特点和能力所长,从而安排与之相适应的工作岗位和职务,真正做到扬长避短、人尽其才、才尽其用,取得最佳的用人效益。同时,也可为我国当前的劳动制度的改革,为制定用人和育人政策,提供科学依据。

3. 有助于改善人际关系,增强群体的凝聚力和向心力

组织中的职工绝不可能孤立行事,一定在工作群体中与他人协作配合,发生各种各样的关系。组织行为学对群体行为规律的研究,为改善人际关系,发挥群体的功能,提高群体绩效,提供了依据。组织行为学主张,把组织中的正式群体和非正式群体的作用结合起来。如当前的劳动优化组合的形式就是把非正式群体转化为正式群体,实行将点兵、兵择将的自由组合。由于这些人感情、志趣相投,价值观一致,容易增强群体的凝聚力和向心力,满足人们的归属感和友谊的需要。在这样和谐的人际关系下,人们心情舒畅,有利于进一步提高群体绩效。

4. 有助于提高领导水平,改善领导者和被领导者的关系

在不同的社会制度下,领导者与被领导者的关系,是具有不同的阶级性质的,所以不能混为一谈。但是,任何组织的领导者又是生产和工作任务的协调者和指挥员,他们与职工的关系,除了有一般意义上所说的生产关系的一面,还有一般的社会关系的一面。马克思多次把生产关系和社会关系区别开来,他从来不认为生产关系就等于社会关系,当然社会关系的核心是生产关系。既然企业领导与群众的关系还具有一般社会关系的一面,那么西方组织行为学中关于一个有效的领导人应具备的素质、领导艺术和如何根据不同情况采用不同的领导方式等原理原则,对于提高我们的领导水平还是很有借鉴意义的。

5. 有助于组织变革和组织发展

组织变革和组织发展是组织行为学的重要课题。它要研究如何根据组织