

- 企业高层管理者的重要案头参考书
- 反映学科发展新动向的结构完善的教材

组织行为学——现代的观点

主编 任浩



NLIC 2970692776



清华大学出版社

组织行为学——现代的观点

主 编 任浩
副主编 甄杰 张军果



ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
MODERN VIEWPOINTS



NLIC 2970692776

OK

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书采用理论分析和案例说明相结合、总体阐述和层次剖析相结合的方式,对组织行为学进行了全面介绍。在新的发展背景下,通过对组织行为学研究内容的梳理,廓清“二元非均衡”的组织行为主线、“识别、选择和反馈”的组织行为结构及“组织内部向组织之间延展”的组织行为范围,及时客观地反映这一学科发展的新动向。书中把观察组织行为的视线由组织内部的岗位、部门延展到组织外部的关系,从而使得对与之相对应的个体行为、群体行为以及组织行为的理解更为深入,明晰组织间关系对个体行为、群体行为乃至组织行为的具体影响;关注组织以其社会公民身份而进行的组织慈善行为,从组织社会责任及组织伦理等角度对慈善行为进行深入而系统的研究,阐释组织慈善行为的内涵、动因、功能以及策略等内容;突出组织文化对组织行为的重要影响作用,从组织文化的内涵、类型、功能、形成、内化、外化、维系、传承与变革等多方面对其进行系统研究。

本书以理论带实务,可读性强,便于举一反三。不仅适用于全国各经济管理院校管理专业本科生、研究生、MBA、EMBA 及相关专业教学,而且适用于各类企事业单位管理人员在职学习和培训。

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——现代的观点/任浩主编. —北京:清华大学出版社,2011.3

ISBN 978-7-302-24977-1

I. ①组… II. ①任… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 041417 号

责任编辑:吴颖华

封面设计:张 岩

版式设计:文森时代

责任校对:柴 燕

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京季蜂印刷有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:30.25 字 数:749 千字

版 次:2011 年 3 月第 1 版 印 次:2011 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:48.00 元

产品编号:033954-01

组织行为学新论：范围、结构和主线

——在第六届海峡两岸组织行为与人才开发学会研讨会上的演讲并代序

长期以来，技术或商业模式被普遍认同为企业的核心竞争力。然而，企业要获取持续的竞争优势，绝非技术或商业模式一己之功，甚至在许多情况下，也并非企业成功的关键因素。从系统观点来看，企业不仅需要重视技术（technology）和商业模式（business model），而且必须重视组织行为管理（organizational behavior management）。或者说，企业的持续竞争优势是技术（T）、商业模式（B）、组织行为管理（O）之和，即 TBO 竞争力。片面地将核心竞争力理解为 T 或 B，而忽视 O，正是中国企业在竞争领域中大而不强的主要原因。但是在组织行为管理研究领域，其范围、结构与主线等决定其发展水平与路径的基本问题，仍没有得到明晰和系统的阐述，从而也增加了问题的模糊性，并碍于企业核心竞争力的提升。因此，必须就这一问题进行新的探讨。

一、范围：组织内部向组织之间的延展

现代企业组织的边界已经难以用产权关系来界定，企业间关系在广度、深度和频度上均已超越了传统的企业边界，因此应将组织间关系、合作战略等作为重要的视角与内容，吸收并反映在个体、群体与组织三个层面的行为管理中。这里在分析组织行为管理内视化合理性的基础上，分析其外部化的必然趋势，从而明确由内而外的组织行为管理范围。

1. 组织行为管理内视化的历史合理性

自组织诞生的那一天起，就存在着组织之间的行为关系。但无论是实业界还是学术界，一直以来，都更为关注组织内部的行为。以企业组织行为为例，其关注点在很长一段时期内都停留在企业内部。从手工作坊到工场手工业以至于机器大工业，从亚当·斯密的分工理论到泰勒的科学管理理论以至于管理理论丛林的出现，大都在企业内部范围中探索生产效率的提高问题，处理的是岗位之间或者是部门之间的行为关系。

无论是所提供的商品或服务的数量还是质量,即在组织行为绩效方面,同类型或同行业中的不同组织存在着明显的差异,而这种差异其实受到内部和外部两个方面的影响。从外部环境探究,我们可以找到诸如政治、经济、社会、技术等方面的影响因素;从内部环境分析,除了静态的组织结构的作用外,组织成员动态的表现和行为扮演着重要的角色。唯物辩证法认为,事物的变化发展是内因和外因共同作用的结果,但内因是事物变化发展的根据,起决定性作用;而外因是事物变化发展的条件,并通过内因起作用。因此,组织内部因素,尤其是组织中动态的人的行为形成了各个组织不同的表现。组织行为研究的核心也自然聚焦于组织中人的行为。

组织行为是一项十分复杂的社会行为,但从行为内容来看,可以认为组织行为包括管理行为和业务行为两种类型。其中,管理行为以指挥他人完成具体任务为特征,如公司经理、学校校长、医院院长等所从事的工作,大部分时间是用于计划、组织、领导和控制等方面,其行为表现为管理行为;业务行为则是以完成具体的组织目标为特征,如工人制造产品、教师讲授课程、医生治疗疾病等工作,是具体的业务或操作,其行为不表现为管理性,属于业务行为。业务行为可以使组织直接达到组织目的,而管理行为则是促进业务行为实现组织目的的手段和保证。

不管是组织的管理行为还是业务行为,都表现出组织活动的复杂性,因而对组织行为分析和研究具有不同的角度。一般认为,可以从微观、中观和宏观三个层面来分析和研究组织行为,即个体层面行为、群体层面行为和组织层面行为(如图1所示)。之所以从这三个层面对组织行为进行划分与研究,是组织行为内视化的结果,虽然这种研究方式并未排斥外部环境影响因素的作用,但无疑,组织外部因素受到了忽视或被边缘化了。

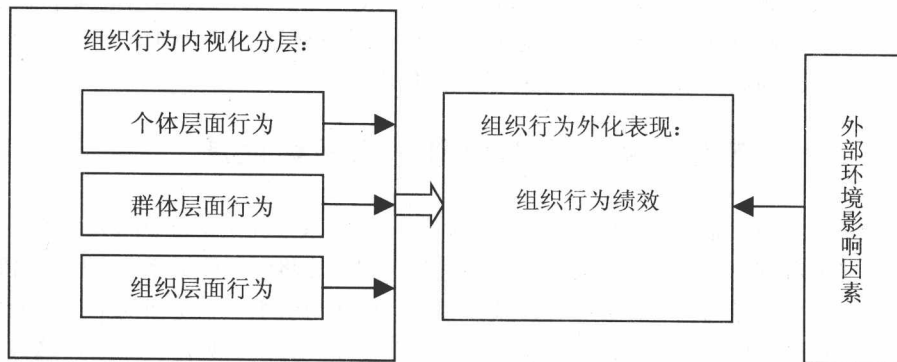


图1 内视化视角下的组织行为分层

2. 组织行为管理外部化的必然趋势

尽管从组织外部来研究组织行为管理的视角长期受到忽视,而且即便是在西方经济学对于市场类型的划分中,也只能笼统地按照竞争程度的高低来理解企业间关系,但从20世纪50年代开始,伴随着全球化、信息化的发展以及知识经济的兴起,“企业间关系”或“企业间关系网络”逐渐成为学术界热烈探讨的课题。对于组织行为管理的研究视野也随之由组织内部趋向于拓展到组织外部,并形成“竞争”与“合作”两个研究的基准点或者“竞合”这一个基本概念。

新的发展背景下,技术创新成为经济可持续发展和提高国家竞争力的迫切需要,也是企业

等组织生存与发展的核心与关键驱动力。以企业组织为例,其技术创新大体上历经了简单引进的前创新、集成改进的模仿创新与注重研发的自主创新三个阶段。目前,针对自主创新能力薄弱的问题进行研究,其根本原因并非研发力量的不足,而在于封闭式的创新模式。封闭式创新强调在企业内部发现关键性的技术资源,经过企业自身的研发渠道,将新创意、新技术转变成新产品,并从中获得价值,这种创新观点仍然是组织行为管理内视化的直接表现。然而,由于熟练工人的可获得性和流动性越来越强、风险资本市场的发展、被搁置的研究成果面临更多的外部选择机会以及外部供应商的生产能力不断提高等破坏性因素的存在,企业的发展将不再完全依靠其内部的计划、想法,而是要能有效地利用企业内部和外部的所有创意,从而强调了外部知识资源对于创新过程的重要性,即应该寻求开放式创新的途径。在这种创新模式下,势必要更多地从组织外部管理其行为,达到组织内部与外部的和谐共治。

此时,企业等组织之间基于竞合关系形成特定的网络,各组织在这一网络中占据着不同的位置,这些位置具有可辨识和可自我复制的特点。组织间位置的差异化对于各种资源的分布与共享具有重要影响。就企业组织对资源的拥有来说,资源既可以是企业自身所拥有,也可以是其在网络中的位置而拥有,也即位置资源。位置资源不仅包括嵌入在企业位置上的经济资源,而且也包括企业自身的权利、财富和声望等社会资源。在组织网络中,企业按其位置不同而差别地占有相应的资源和结构性地分配这些资源,并作出不同的贡献。从静态的角度来讲,新的发展环境下,企业等组织需要从外部(至少是从网络的视角)关注其行为方式,争取有利的发展位置与空间;从动态的角度来讲,企业等组织则必须采取适当的组织行为,以引导和促进组织行为发生改变,从而对行为绩效进行优化,如图2所示。

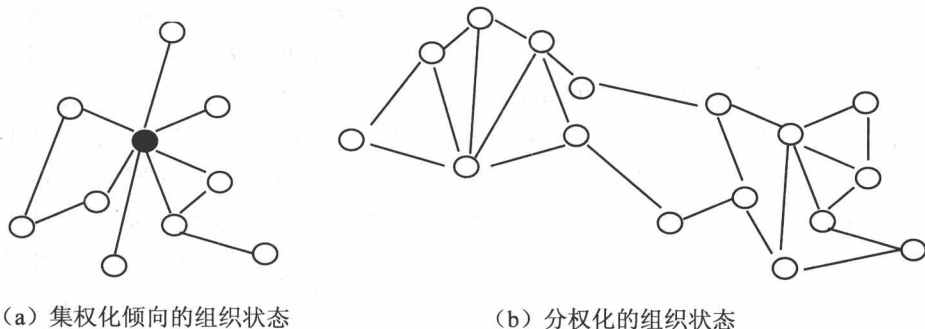


图2 促进组织行为外部化的网络式发展环境

图2从总体上表示出组织生存与发展的两种商业生态网络环境,其中(a)图表示网络中的组织具有集权化倾向,黑色圆点即代表处于核心地位的组织;而(b)图则表示分权化的组织状态。

3. 组织行为管理的范围

可见,组织行为已经系统地涉及内部和外部两个方面,而从管理本质的角度来看,管理是对于组织内外不同层次的行为关系进行协调,通过对以人为主体的岗位、部门、组织间关系的协调,有效完成组织目标。这一理解与组织行为管理范围由内而外的延展相得益彰。

依据对于管理本质的阐释,我们以图示的方式对组织行为管理的范围进行分析(如图3所

示)。组织行为管理是以人为主体的,但管理中的人不是一般意义上的抽象的人,而是以岗位、部门、组织为载体的具体的人。组织行为管理就是对处于这些层面中的具体化的人的行为关系进行协调,并表现为岗位、部门以及企业间三个层面的行为关系协调。这三个层面之间形成六种类型的行为关系,它们不仅构成了行为管理的实际内容,而且也勾画出行为关系发展的历史路径。以企业组织为例,即由企业内部的岗位、部门间的关系延伸到企业外部即企业之间的关系。图3中的小方格代表这些具体的行为关系类型,方格的颜色逐渐加深以及箭头的指向表示行为关系演变的趋势。我们可以从企业内部与企业外部两个方面对组织行为关系进行解析。

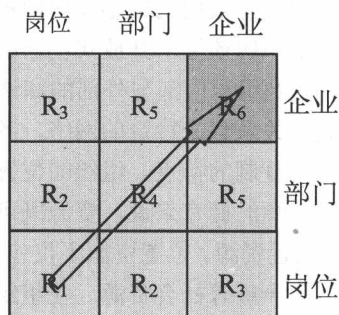


图3 组织行为管理范围矩阵

(1) 内部的组织行为管理

如图3所示,企业内部的关系包括R₁(岗位间关系)、R₂(岗位与部门间关系)、R₃(岗位与企业间关系)、R₄(部门间关系)、R₅(部门与企业间关系)五种。按照对管理本质的理解,这五种关系实际上都是对处于不同层面中的人的行为关系的管理。R₁是由工作任务和技能要求在不同岗位间的分配而产生的,并以职务说明书、规章制度等方式加以明确和约定,岗位工资等则是对处于不同岗位的人的行为所进行的管理。泰勒(Taylor, 1911)也指出,管理工作就是衡量任务,通过衡量建立工作的流程和系统。其实,这正是以任务为中心或者说是以人的技能为中心对R₁、R₂、R₄的一种管理方式。现代的企业再造理论(James Champy & Michael Hammer, 1993)就是以流程的逻辑方法为基础,对这些行为关系所进行的根本性的重新思考和设计。而R₃或者R₅因企业所有制的不同而略有差异,在私营企业中这两种关系反映的其实是员工与企业主的关系,在公有制企业中反映的则是个人与组织整体的关系。这方面的行为管理早已受到关注,如泰勒利用规则和效率协调工人和雇主之间的利益关系;法约尔(1916)提出“个人利益服从总体利益”的一般管理原则以及韦伯的“组织利益高于个人利益”论述则可以为后者作出诠释。此外,斯隆(Alfred P. Sloan Jr.)通过分权将公司划分为事业部,并更倾向于对R₄和R₅进行行为管理。

(2) 外部的组织行为管理

组织间的行为管理如图3中R₆所示。此时,组织行为的触角已经延伸到企业之外。其实组织之间的各种行为与企业的出现相伴而生,并伴随福特流水线的成功及其自给自足式的垂直一体化运作而引起关注,但福特公司与供应商企业之间的行为管理却像“噩梦一样令人难以忍受”,当然,这主要是由于福特无法管理好自身与其他企业主之间的行为关系所致。此外,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg, 1973)也指出,计划者完全忽视了“关系网络、与顾客/供应商和雇

员的交谈、直觉和秘密消息的运用等软资料”。而查尔斯·汉迪（Charles Handy）提出的“三叶草组织”结构，即是“以基本的管理者和员工为核心，以外部合同工人和兼职工人为补充的一种组织形式”，通常用来解释企业把非核心的职能转包给其他独立企业的原因。

总体来看，组织行为管理已经形成系统化的发展状态，即正由关注组织内部行为走向组织内外部行为并重，甚至更加需要从组织外部来审视组织行为的发展态势。并且这两种行为过程并非是平行或者割裂的，而是经由长期的历史沉积以及经济社会的发展演变，相互交融和影响，共同决定着组织行为绩效。

二、结构：组织行为的识别、选择与反馈

从学科的角度来讲，组织行为学是研究组织系统所涉及的个体、群体和组织层面及其相互作用关系的行为规律，以提高管理者识别、选择和优化人的行为能力，获得组织运行效率的行为科学。而对行为进行优化之前，往往需要先对行为进行评估，这两个方面则构成了行为反馈的内容。由此，我们提出并构建了组织行为识别、选择与反馈的组织行为管理的“三维”结构。其中，行为识别是事前对事物的状态及其出现的原因进行分析；行为选择是事中从自律和他律的视角将环境、任务与行为进行匹配；行为反馈则是事后效果评估与处理。三个阶段形成行为管理的结构化内容，其目的是提高与优化组织效率。

1. 组织行为的识别

组织行为的识别是对组织内部与外部行为的状态与表现进行分析，其基本内容包括明晰各种组织行为的类型与表现、判断具体行为的特点与作用、把握组织行为的生发条件等三个方面，并通过行为识别进而为组织行为的选择做好准备。可见，组织行为识别是依循“类型表现——作用特点——生发条件”的过程与思路而展开的。

以企业组织的业务流程为例，对业务流程进行识别，而其识别工具可以迈克尔·哈默（Michael Hammer, 2004）所构建的“流程和企业成熟度模型”（Process and Enterprise Maturity Model, PEMM）为代表。该模型关注了企业内部个体、群体、组织层面的行为，描绘了各级别所对应的行为特点，并分析其相应的作用。在组织间行为关系日益发展的背景下，PEMM也高度重视在面向外部客户的过程中各层面的行为方式。同时，PEMM从五个方面对组织的业务流程进行识别，即设计（design）、执行者（performer）、负责人（owner）、基础设施（infrastructure）和指标（metrics），并成为“流程能动因素”（process enabler），通过把握这些因素，可以明晰行为的产生条件以及流程的长期运行效果。可见，PEMM较好地反映了组织行为识别的内容。

总体来看，PEMM所反映的组织行为的识别，在较高级别中由组织内部行为延伸到了组织外部即组织间行为。其中，各能动因素间相互依存，缺一不可。例如，流程负责人过于弱势，则无力推行好的流程设计；执行者缺乏培训，则没有能力完成流程设计的执行。流程能动因素的强度分为P-1、P-2、P-3和P-4四个级别，并逐级递增（如表1所示，该表详细内容如表13-2所示）。就执行者来说，P-1级别的员工仅知道该流程的存在及衡量指标；P-2级别的员工须描述整个流程及其目前所处流程的环节；P-3级别的员工要说明其工作将如何影响企业的绩效；P-4级别的员工则必须知道其工作会如何影响客户及供应商，也就是要对组织间行为深入了解。

表 1 识别业务流程成熟度

使能器	变量	P-1	P-2	P-3	P-4
设计	目标	主要利用原有的流程设计来改善部门绩效	从头到尾的流程设计以优化流程绩效	流程设计考虑了与企业内其他流程和 IT 系统的匹配	以适应客户和供应商并达到优化企业间绩效的目标
	流程间关系				
	记录				
执行者	知识	能讲出他所施行的流程名称并识别流程绩效的关键指标	能全面地描述流程, 知道其工作的影响、流程要求的绩效标准和实际绩效水平	熟悉基本商业概念和企业绩效驱动因素, 并能描述其工作是如何影响其他流程和企业绩效	熟悉企业所处行业及态势, 并能描述他们的工作如何影响跨企业流程的绩效
	技能				
	行为				
负责人	身份				
	活动	能界定和记录流程, 并与所有执行者沟通, 发起小规模变革项目	能清晰表达流程绩效目标和未来远景, 发起再设计和改革活动, 计划并确保按设计的流程实施	和其他流程负责人合作, 整合所有流程, 以实现企业目标	制定流程的滚动战略, 参与战略规划, 与同事一起为客户和供应商工作, 发起企业间流程再造
	权利				
基础设施	信息系统	由原来分散的 IT 系统支持流程运行	构建基于各部门的 IT 系统的整合体系, 以支持流程运行	根据流程需要设计集成 IT 系统, 符合企业标准, 支持流程运营	支持流程的 IT 系统采用模块化架构, 符合跨企业沟通的行业标准
	人力资源				
指标	定义	流程有一些基本的成本和质量衡量指标	根据客户要求, 为整个流程制定衡量指标	根据企业战略目标制定流程衡量指标及跨流程衡量指标	根据跨企业流程目标来制定流程的衡量指标
	运用				

在识别能动因素强度所决定的流程成熟度时, 如果五个能动因素都处于 P-1 级别, 则流程本身处于 P-1 级别, 并依此类推。但如果五个能动因素中即便有四个达到某一级别, 则该流程也只应该属于下一级别。尤其是, 如果某能动因素十分薄弱, 连 P-1 级别都达不到, 那么该流程就默认处于 P-0 级别, 也就是企业尚未致力于发展业务流程时的自然状态。具体来说, P-0 级别的流程运行无法保持稳定状态; P-1 级别的流程较为可靠、运行稳定; P-2 级别的流程能够实现卓越绩效; P-3 级别的流程能够实现最优绩效; 而 P-4 级别的流程是最佳流程, 它已经超越企业界限, 延伸到上游供应商和下游客户。对于表 1 的具体使用方法, 可以在第 13 章“组织行为的识别”中详细了解。

2. 组织行为的选择

一般来说,经过组织行为识别阶段,备选的组织行为并非一种。由于组织行为选择是影响组织生存发展的关键,所以组织需要基于自律和他律的视角,对环境、任务和组织行为进行匹配。组织行为选择必须首先基于两个方面的基础性依据,一是内部的组织战略目标;二是外部的生产环境。然后,组织需要考虑行为选择的方法,是进行民主协商还是主张个人决断;是相信直觉还是依靠严谨分析,这些都是作出选择的前提。此外,行为选择所可能付出的成本、获取的收益及风险程度等经济性分析也是选择过程中所涉及的内容。可见,“基础性依据——前提性方法——经济性分析”是组织行为选择的基本逻辑思路。

我们仍以组织行为中的流程变革为例,匹配企业组织能力与组织流程。具体来说,与企业配套的环境包括四个方面的组织能力,即领导能力(leadership)、文化(culture)、专业技能(expertise)和治理(governance)。企业必须具备所有这些能力,才有可能贯彻流程能动因素的要求,并保持流程的长期绩效。也就是说,企业能力必须达到基本级别,才能启动流程变革项目;而要想取得更大的进展,也同样必须达到更高的能力级别。企业能力级别分为四级,即E-1、E-2、E-3和E-4。如果一个企业的能力为E-1级别,那么企业的成熟度就处于第一级别,依此类推。

每一种能力的各级别都分别有具体的界定(如表2所示,表2的详细内容见表13-3)。例如,若组织文化处于E-1级别,就表示它拥有一定的团队合作经验。但要想更进一步,企业就必须拥有E-2级别的文化,也就是说,企业需要经常组织跨职能的项目团队,并使员工熟悉团队合作;而要想达到E-3级别,团队合作就必须成为企业的标准工作方式;当企业习惯于和供应商及客户的团队合作时,才会上升到E-4能力级别。

其实,这也为组织能力与流程变革的匹配提供了选择方法。如果要选择更为成熟的业务流程,就必须具备更高级别的组织能力。这就需要企业组织按照表2中所描述的要求,改善相应的组织行为,在领导力、文化、专业技能与治理水平等方面达到与业务流程级别相匹配的程度。

表2 企业组织能力与业务流程匹配

能力	变量	E-1	E-2	E-3	E-4
领导力	了解	高管有改善运营绩效的意识	高管深入了解业务流程概念及其实施,知道如何利用业务流程提高绩效	高管层从流程角度审视企业,并为企业及其流程制定愿景	高管层从流程角度来审视自己的工作,并将流程管理视为管理企业的方式
	协调	由中层管理人员领导流程项目	由高管领导流程项目,并对此负责	高管层对流程项目的看法高度一致,并有各层面员工协助	各级员工都对流程管理极为热忱,并发挥流程再造领导作用
	行为	有一位高管支持并适当参与流程改进	有一位高管从客户利益出发设定长远流程绩效目标,并准备达成这些目标	高管们以团队形式开展工作,通过流程来管理企业,并积极参与流程项目	高管层成员以流程开展各自工作、作为战略规划的重心,并发掘新的商业机会
	风格				

续表

能力	变量	E-1	E-2	E-3	E-4
文化	团队合作	团队合作只见于项目之中, 并非常规活动	企业普遍采用跨职能项目小组以实施改进项目	团队合作是流程执行者的惯用方式, 在管理者中也常见	与客户和供应商进行团队合作已是屡见不鲜
	客户至上				
	责任				
	对变革的态度				
专业技能	员工	只有一小群人深知流程的作用	有一群专家拥有流程再造和实施等方面的技能	有一群专家拥有大规模变革管理和企业转型方面的技能	大量员工拥有流程再造和实施等方面的技能
	方法				
治理	流程模式	企业确定一些业务流程	企业开发完整的企业流程模式	流程管理模型已传达到整个企业, 并与企业层面的技术和数据架构进行连接	流程模型与客户和供应商的流程相连接, 并制定战略
	责任				
	整合				

3. 组织行为的反馈

组织行为反馈是指评估组织行为在一定环境下产生的绩效, 如果绩效满意, 则保持目前的状态; 如果有待改进, 则采取措施对组织行为进行优化, 并最终提高组织的效率。这里, 仍以企业组织流程变革为例来说明组织行为反馈即组织行为评估与组织行为优化的相关问题。

如前述内容, 流程能动因素和企业能力构成了一个完整的框架, 企业可以利用这个框架来评估业务流程的成熟度以及组织对流程变革的接受程度, 进而对组织行为进行优化。壳牌公司在流程管理方面曾设计了两个核心流程, 即“确保安全生产”流程和“可靠性维护”流程, 以改善炼油厂的运营绩效。

为了进一步改善其绩效, 公司决定把流程能动因素从 P-2 提升到 P-3 级别, 并带领领导团队利用 PEMM 框架, 寻找需要改善的领域。在这一过程中, 公司高层管理人员与一线员工明晰双方的差异所在, 并为此进行了充分的沟通, 从而使得评估结果准确。评估显示, 企业的多个能动因素已处于 P-3 级别, 但执行者的知识以及根据指标设定目标的能力仍显不足。同时, 治理水平也有欠缺。基于此, 公司领导团队采取相应的措施, 以增进执行者对流程的了解, 并使用更具结构性的方法来设定绩效目标。此外, 公司还成立了项目管理办公室, 从而持续提高了企业的流程绩效。

当组织能力与相应级别的流程变革进行匹配并获得高绩效时, 维持流程的高绩效则成为进一步关注组织行为的关键。以高乐氏公司 (Clorox) 为例, 该公司在流程再造取得高绩效的基础上, 重新评估子流程的成熟度与相关部门的能力, 并使得评估小组在变革内容与变革方法方面达成共识。根据评估后所发现的问题, 公司制定了下一年的行动计划, 并把流程改造的情况记录备案。利用这些记录, 帮助员工做好变革准备。同时, 公司还让更多的人员参与到流程重

组的工作中来，从而扩展了公司的技能基础。

三、主线：二元非均衡论

组织行为管理的研究试图以个体层面行为、群体层面行为以及组织层面行为为主体，以组织内部行为和组织外部行为为框架，构成层次合理、清晰的组织行为系统。我们认为，从个体到群体再到组织的三层面内容以及由内而外逐渐延展的范围，遵循了由硬因素与软因素相结合的“二元非均衡”的阐述体系。“二元非均衡”是指组织行为是同一时间内受软硬“二元”因素共同作用，不同时段内二元因素重要程度“非均衡”状态的作用结果。“二元非均衡”作为影响组织行为的“软”、“硬”两个方面因素在不同阶段相互演化的作用状态，体现了组织行为效用与演化过程的本质特征。个体行为、群体行为、组织行为均受到运作性的软因素和基础性的硬因素的共同作用与反应，而且随着组织规模的扩大，二元因素重要程度将呈现软重硬轻、软轻重硬直至软硬并重的“非均衡”演化规律。

同时，组织行为所涉及的内容也在“二元”的视角下形成思想主线（如图4所示）。这里的“硬因素”是指各层面中发挥平台、载体或基础性作用的影响因素；而“软因素”则是围绕“硬因素”的基础性作用对各层面行为产生影响。具体来说，个体层面行为依循个体动机、知觉、能力、个性的逻辑思路展开，其中，能力属于影响个体行为的“硬因素”，而动机、知觉与个性则属于影响个体行为的“软因素”；群体层面行为依循领导、决策、沟通、冲突的逻辑思路展开，其中，领导属于影响群体行为的“硬因素”，而决策、沟通与冲突属于影响群体行为的“软因素”；组织层面行为则依循结构、文化、伦理与慈善、变革的逻辑思路展开，其中，结构属于影响组织行为的“硬因素”，而文化、伦理与慈善、变革则属于影响组织行为的“软因素”。可见，在这三个层面中，每一层面的行为既受到“软因素”的影响，也受到“硬因素”的影响。

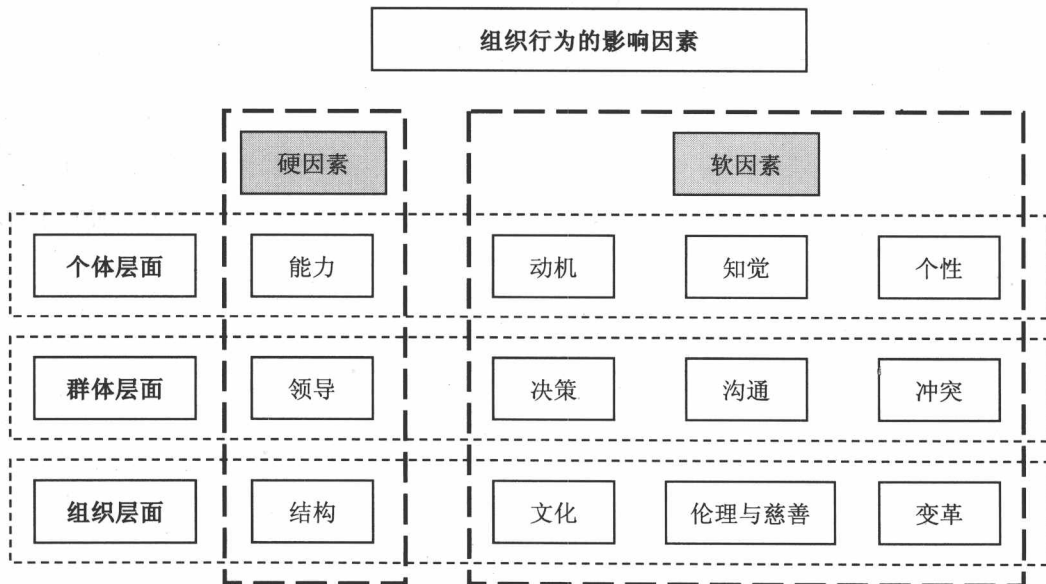


图4 二元非均衡理论示意图

由此，三个层面的隐性或偏重于过程的行为以及显性或偏重于结果的行为形成了组织行为的整体范式，以这一行为结构为基础展开各层面的行为过程，并最终达成组织行为绩效。我们认为，行为范围（scope）、行为结构（structure）、行为主线（mainline）相互联系与影响，其中，行为范围是行为结构的基础与条件，行为主线则是组织行为的主要内容与发展趋势。进一步地，行为结构是组织行为的静态表现，而从动态的角度考虑，影响各层面行为的因素决定了组织行为过程（process）。行为结构与行为过程共同形成了组织的行为绩效（performance）。最终，行为结构、行为过程与行为绩效三个方面构成了组织行为管理的 SPP 范式（如图 5 所示）。

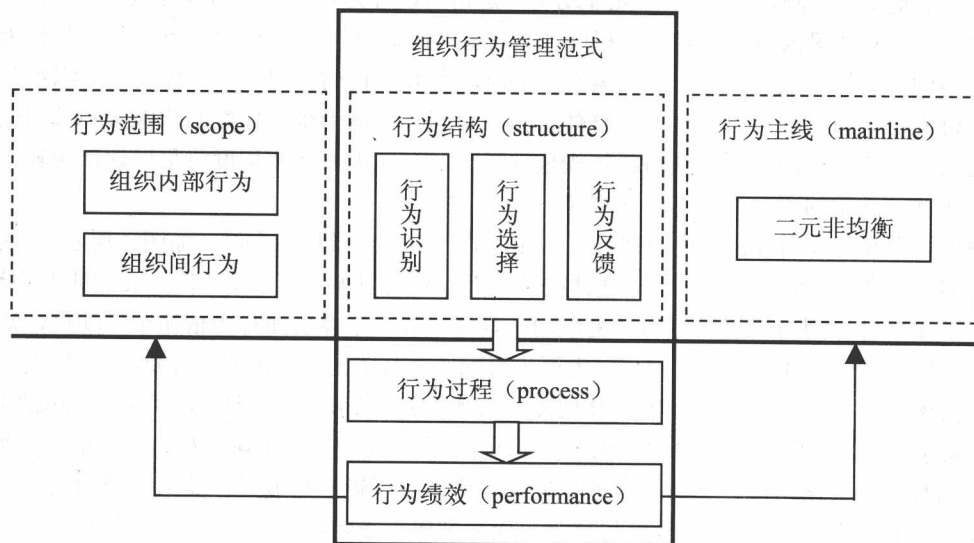


图 5 组织行为管理范式（SPP 范式）

任 浩

2010 年仲秋于台北



第1篇 组织行为学基础

第1章 绪论	3
1.1 组织行为学的概念和特点	4
1.1.1 组织与组织行为	4
1.1.2 组织行为学的概念	7
1.1.3 组织行为学的特点	9
1.2 组织行为学的内容与研究方法	10
1.2.1 组织行为学的内容	10
1.2.2 组织行为学的研究方法	11
1.3 组织间关系背景下的组织行为	13
1.3.1 组织间关系的内涵与演变	13
1.3.2 组织间关系对组织行为的影响	16
1.4 本书的思路和框架	19
1.4.1 基本思路	19
1.4.2 整体框架	19
第2章 理论基础	24
2.1 组织行为学的学科基础	24
2.1.1 组织行为学与心理学、社会心理学	24
2.1.2 组织行为学与社会学	26
2.1.3 组织行为学与人类学	27
2.1.4 组织行为学与企业管理学、组织管理学	27
2.1.5 组织行为学与政治学	28
2.2 组织行为学的思想基础	28
2.2.1 作为封闭系统的组织理论	29
2.2.2 作为开放系统的组织理论	39

第2篇 个体因素与个体层面行为

第3章 个体行为及其管理	52
3.1 个体行为的涵义	52
3.1.1 个体与个体行为	52

3.1.2	个体行为的类型及特征.....	54
3.2	影响个体行为的因素.....	56
3.2.1	生理因素.....	56
3.2.2	心理因素.....	57
3.2.3	社会因素.....	63
3.3	个体行为的识别、选择和反馈.....	64
3.3.1	个体行为的识别.....	64
3.3.2	个体行为的选择.....	66
3.3.3	个体行为的反馈.....	68
第4章	个体能力.....	72
4.1	能力的涵义与个体差异.....	73
4.1.1	能力的内涵.....	73
4.1.2	能力形成和发展的影响因素.....	74
4.1.3	能力的个体差异.....	75
4.2	能力的分类与测试.....	76
4.2.1	智商.....	77
4.2.2	情商.....	80
4.2.3	创商.....	84
4.2.4	德商.....	87
4.3	能力管理.....	89
4.3.1	能力的识别.....	90
4.3.2	能力的使用.....	91
4.3.3	能力的发展.....	92
第5章	个体知觉.....	98
5.1	知觉的涵义与过程.....	98
5.1.1	知觉的内涵.....	99
5.1.2	知觉的特征与类型.....	102
5.1.3	知觉过程.....	107
5.2	知觉偏差.....	108
5.2.1	首因效应.....	109
5.2.2	晕轮效应.....	110
5.2.3	近因效应.....	110
5.2.4	刻板效应.....	111
5.2.5	投射效应.....	112
5.2.6	归因理论.....	112
5.2.7	期望效应.....	113
5.3	知觉与组织行为管理.....	113
5.3.1	知觉与组织行为管理方式的匹配.....	113

5.3.2	知觉在组织行为管理中的应用.....	114
第 6 章	个体动机	120
6.1	动机的涵义与功能.....	120
6.1.1	动机的定义.....	120
6.1.2	动机的分类.....	121
6.1.3	动机的特征.....	122
6.1.4	动机的功能.....	123
6.2	动机的产生.....	125
6.2.1	需要.....	125
6.2.2	激励.....	127
6.3	动机的外在表现.....	134
6.3.1	态度.....	134
6.3.2	行为.....	137
6.4	动机的管理.....	138
6.4.1	动机的识别.....	138
6.4.2	动机的测量.....	139
第 7 章	个性	146
7.1	气质的涵义.....	146
7.1.1	气质的内涵.....	147
7.1.2	气质的类型及其理论.....	149
7.1.3	气质管理.....	151
7.2	性格的涵义.....	153
7.2.1	性格的内涵.....	153
7.2.2	性格的形成.....	158
7.2.3	性格管理.....	160
7.3	个性的测评.....	163
7.3.1	自然实验法.....	163
7.3.2	量表法.....	163
7.3.3	投射法.....	164
7.3.4	综合研究法.....	164

第 3 篇 群体因素与群体层面行为

第 8 章	群体行为及其管理.....	174
8.1	群体的涵义.....	175
8.1.1	群体的内涵.....	175
8.1.2	群体的类型.....	176
8.2	群体维度与群体发展.....	177

8.2.1 群体的维度.....	177
8.2.2 群体的发展.....	178
8.3 群体行为和群体绩效.....	179
8.3.1 群体行为.....	179
8.3.2 群体绩效的影响因素.....	182
8.3.3 群体间绩效.....	185
8.4 团队及团队建设.....	187
8.4.1 团队的内涵.....	187
8.4.2 团队建设.....	189
8.5 群体行为的识别、选择与反馈.....	192
8.5.1 群体行为的识别.....	192
8.5.2 群体行为的选择.....	195
8.5.3 群体行为的反馈.....	199
第9章 群体领导	206
9.1 领导与领导集体.....	206
9.1.1 领导的内涵.....	206
9.1.2 领导集体.....	209
9.1.3 领导行为.....	209
9.2 领导理论的发展演变.....	210
9.2.1 领导特质论.....	210
9.2.2 领导行为理论.....	212
9.2.3 领导权变理论.....	218
9.3 权力与组织政治.....	226
9.3.1 权力的定义及内涵.....	226
9.3.2 权力的类型.....	227
9.3.3 组织政治.....	228
9.4 提高组织群体领导效果的途径.....	231
9.4.1 提高领导者的影响力.....	231
9.4.2 提高领导技能.....	232
9.4.3 增加个人魅力.....	232
9.4.4 提高工作技巧.....	233
9.4.5 提高驾驭组织间关系的能力.....	233
第10章 群体决策	238
10.1 群体决策的涵义.....	238
10.1.1 群体决策的类型和意义.....	238
10.1.2 群体决策的优缺点.....	239
10.1.3 群体决策的影响因素.....	242