

微观组织行为学

——打开员工个体行为的“黑箱”

魏秀丽◎编著



WEIGUAN ZUZHIXINGWEIXUE
DAKAI YUANGONG GETIXINGWEI DE “HEIXIANG”



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

微观组织行为学

——打开员工个体行为的“黑箱”

魏秀丽◎编著

WEIGUAN ZUZHIXINGWEIXUE
DAKAI YUANGONG GETIXINGWEI DE “HEIXIANG”



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

微观组织行为学——打开员工个体行为的“黑箱”/魏秀丽编著. —北京: 经济管理出版社, 2019. 6
ISBN 978 - 7 - 5096 - 6641 - 8

I. ①微… II. ①魏… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 106425 号

组稿编辑: 高 娅
责任编辑: 高 娅
责任印制: 黄章平
责任校对: 陈晓霞

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710mm × 1000mm/16

印 张: 15

字 数: 261 千字

版 次: 2019 年 7 月第 1 版 2019 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 6641 - 8

定 价: 68.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

一、这本教材写给谁？

与一般的组织行为学教材不同，本教材并不是为初学组织行为学、组织心理学或者管理学的学生设计的。本教材的读者定位于：

- 已经学习过初级组织行为学的同学
- 企业管理的研究生同学
- 对于组织管理有一定实践和思考的企业管理者
- 善于逻辑思维能力、具备自学能力的任何人

与其他教材相比，本教材可能会显得有些枯燥，没有那么多鲜活的案例，没有那么多通俗易懂的语言，但这就是这本教材的取舍之处。本教材是为那些进阶的组织行为学的学习者服务的。

二、这本教材聚焦于哪个层面？

组织行为学是一门从个体行为、群体行为、组织行为三个层面展开以便实现有效的组织行为管理的课程。其中，个体行为的内容有助于管理者做到“识别人和用对人”，群体行为的内容有助于管理者如何“搭班子和带队伍”，组织行为的内容有助于管理者如何“定规则和讲情怀”。

本教材选取了组织行为学的一个层面展开——微观组织行为学，也就是聚焦于个体行为的组织行为学。

这样取舍的原因有如下几个方面：

作为宏观的组织行为层面涉及的内容，如组织设计、组织变革和组织文化等，其实都不是组织行为学的精华所在，在工商管理其他的独立课程中都有很好的体现，如组织设计与发展、组织文化等课程。

作为中间的群体行为层面涉及的内容，如领导、沟通、冲突、团队管理也已经成为工商管理教育中独立的课程，而且各自都能成为独立的体系。领导力、管理沟通、冲突管理、打造高绩效团队等都是热门的企业管理培训课程。

唯独作为微观的个体行为层面的内容，在其他的课程中鲜有提及，也没有独立的课程与之对应。工商管理学科设置中有专门讲压力管理的课程吗？但压力管理却是组织行为学的重要命题。工商管理学科中有专门讲人格的这门课吗？但人格却是组织行为学的重要命题，类似的例子不再一一列举。

这也就是为什么本教材聚焦于微观个体行为层面的原因，这部分的内容才是组织行为学的精华所在，具有不可替代性，必须由组织行为学这门课来承载。

三、这本教材的框架是什么？

本教材依据个体行为的心理学基础、理解个体的差异性、个体所处的组织环境、个体与组织关系的感知、个体行为的动机、个体行为表现、个体的工作绩效和工作场所状态这条逻辑线展开，试图打开员工个体行为的“黑箱”。

如果从投入—产出的视角来看，员工是通过招聘进入企业的，员工是具有差异性的，这也是构成企业人力资源的基础。但是我们非常疑惑，为什么有些员工进入企业后业绩突出，愿意在工作中助人，愿意奉献；而有的员工业绩平平，牢骚满腹，最后还对企业非常不满意。在这当中，到底发生了什么？是什么在改变着员工的行为？图 0-1 的“微观组织行为学的基本框架”就展示了这个“黑箱”的内部运作机理。

本书就是按照这个框架展开的，具体内容如下：

第一章 个体行为的心理学基础。这一章是整个个体行为的基础，主要包括：

- 知觉
- 态度
- 情绪

第二章 理解个体的差异性。这一章主要揭示个体其实是有差异的，差异性才是组织中员工的常态。主要包括：

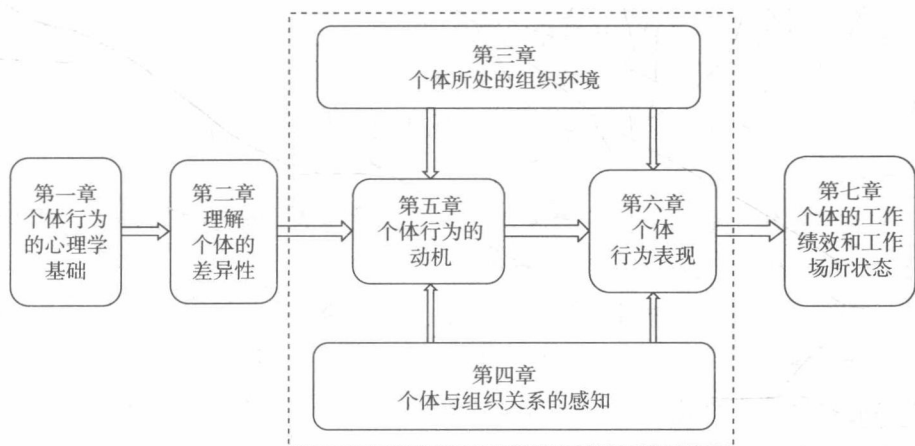


图0-1 微观组织行为学的基本框架

- 个体传记性特征
- 人格
- 其他特质

第三章 个体所处的组织环境。这一章主要阐述环境作用于个体的一些重要因素。主要包括：

- 压力
- 领导行为
- 组织氛围

第四章 个体与组织关系的感知。这一章主要阐述除了合同关系外，员工个体与组织的心理关系。主要包括：

- 心理契约
- 组织承诺
- 组织认同感
- 组织支持感
- 组织公平感

第五章 个体行为的动机。这一章主要揭示启动和维持行为的关键要素动机。主要包括：

- 动机与个体行为
- 心理学视角下的动机理论

- 组织行为学关注的动机理论
- 自我决定理论与内部动机和外部动机

第六章 个体行为表现。这一章主要阐述员工个体在工作中的行为表现，主要包括：

- 促进组织发展的个体行为表现（员工主动行为、员工创新行为、员工即兴行为、员工挑战行为、组织公民行为）
- 阻碍组织发展的个体行为表现（员工退缩行为、工作场所越轨行为、员工亲社会违规行为）

第七章 个体的工作绩效和工作场所状态。这一章主要阐述员工的行为绩效和员工的工作场所状态。主要包括：

- 个体工作绩效（任务绩效、适应性绩效、周边绩效）
- 个体工作场所状态（员工幸福感、员工满意度、员工敬业度、职业倦怠、员工健康）

员工的工作绩效和员工的工作场所状态都应当成为组织行为管理的目标。以前组织管理大都只是关心员工的工作绩效，唯结果论英雄。但是从组织行为学的角度来看，员工的工作状态也是另外一个重要的目标，因为员工的工作状态反过来会影响工作绩效。

四、如何修炼成组织行为学专家？

这既是对深入研究组织行为学的同学们提出的期望，也是对愿意思考员工行为的企业管理者们提出的期望。只要你愿意，你就可以修炼成组织行为学专家。

修炼成组织行为学专家，要注意以下几个方面的能力提升：

1. 掌握组织行为学研究的方法

（1）经验总结法。这是研究者根据实际工作者的经验，用组织行为学的理论和知识，进行归纳、总结的一种研究方法。优秀企业家和管理者在实践中积累了丰富的管理经验，需要组织行为学学者与他们一起合作，开展咨询活动，从理论上提高他们的经验，使之科学化，总结后再加以推广。

（2）实验法。这是研究者有目的地在严格控制的或创造一定条件的环境中，诱发被试者产生某种心理现象或行为，以研究人的心理活动规律和行为规律的一种方法。按实验地点的性质可分为实验室实验法和现场实验法。

（3）现场研究法。现场研究是在现有组织的环境范围之内进行的研究，通

常与实际工作者合作共同完成。现场研究所用资料包括观察者记录的组织成员的行为、组织成员填写的问卷、谈话记录或录音、书面文件、各种有关产量和质量的报表等。现场研究也包括研究者出于研究目的的挂职行为,研究者以某一层次的真正管理者的身份出现,参与企业的某些实际管理过程,从而在管理一线获得机会超前识别并解决管理过程中的组织行为问题。

(4) 案例比较法。案例研究是对一个组织进行的详尽分析。案例比较法是将若干案例比较后得出一般性的结论。这种方法在于认识和描述不同组织结构中的基本相同点。对这些相同点的收集和分析可以产生一些能够作为预测未来发展的工具而应用于其他类似的或可比较情景的一般结论。案例比较法有其广泛的实用价值。

(5) 测验法。上述各种方法都有可能要结合使用测验法,即采用标准化的心理量表研究组织行为规律的一种方法。运用测验法需要使用标准化的测验工具,这些用文字或者图形等表达内容的测验工具称为“量表”。在组织行为学中,许多心理学的量表被采用。

2. 掌握组织行为学研究的思路——构建研究模型

一般来讲,组织行为学研究需要了解 and 掌握以下几个词语,也就是学术术语:

(1) 变量。变量是能被测量的,可能在数量、强度的任意一方面或两方面都发生变化的一种一般特征。

1) 因变量。因变量是受自变量的影响而发生变化的反应变量。在假设中,它是研究员工行为时需要着重解释的变量。常见的因变量有生产率、缺勤率、流动率、工作满意度等。

2) 自变量。自变量是假设中导致因变量变化的原因。通常研究的自变量包括智力、个性、工作满意度、经验、动机、领导风格、报酬分配等。

但是我们发现,在组织行为学中工作满意度既是自变量又是因变量。这并不是什么错误,而恰恰反映出具体变量的命名要依据其在假设中的位置而定。如在“工作满意度的提高使流动率下降”这句话中,工作满意度是一个自变量;而在“加薪使工作满意度提高”这句话中,工作满意度又成了一个因变量。

3) 中介变量。考虑自变量 X 对因变量 Y 的影响,如果 X 通过影响变量 Z 来影响 Y,则称 Z 为中介变量。例如,上司的归因研究:下属的表现—上司对下属表现的归因—上司对下属表现的反应,其中的“上司对下属表现的归因”为中

介变量。

4) 调节变量。如果变量 Y 与变量 X 的关系是变量 M 的函数，称 M 为调节变量。就是说，Y 与 X 的关系受到第三个变量 M 的影响。调节变量可以是定性的（如性别、种族、学校类型等），也可以是定量的（如年龄、受教育年限、刺激次数等），它影响因变量和自变量之间关系的方向（正或负）和强弱。

(2) 相互关系。自变量和因变量之间存在什么样的关系（见图 0-2）是我们组织行为必须要研究的。

- 1) 因果关系。自变量的变化被认为会引起因变量的变化。
- 2) 相关系数。了解两个或多个变量间的某种关系是一回事，而了解这种关系的强弱程度则应另当别论。相关系数这个术语就是用来表示变量间的这种强度的，其变化范围从 -1（表示完全负相关）到 +1（完全正相关）。当两个变量变化方向相同时，相关系数为正数；当两者变化方向相反，即此涨彼消时，相关系数则为负数；若两者各自独立发生变化时，我们定义相关系数为零。

有一点需要阐明的是，相关系数仅仅用来测量两个变量之间的相互关联程度，并不意味着一定存在因果关系。比如，妇女裙子的长度与股票市场的价格长期以来被认为是高度相关的，但你必须注意这并不意味着二者之间存在因果关系。在这里，高相关系数更可能来自偶发事件而不是预期事件。



图 0-2 各主要变量的相互关系

例如，现在讨论很激烈的“996”加班问题，研究者就可以建立一个模型：员工加班会导致员工绩效提升吗？员工加班和员工绩效之间存在关系吗？它们之间存在直接的关系吗？它们之间存在什么样的直接关系？然后我们就需要通过提出假设、构建理论模型、数据实证、验证或者是否定假设、修正理论模型等步骤来验证。

最后一步，就是学习—思考—提升—实践的循环过程。
祝您早日成为组织行为学专家。

目 录

第一章 个体行为的心理学基础	1
第一节 知觉	2
一、感觉与知觉	2
二、影响知觉准确性的因素	4
三、社会知觉的内容	8
四、社会知觉偏差	9
第二节 态度	12
一、态度的 ABC 结构	12
二、海德的平衡理论	13
三、费斯汀格的认识失调理论	14
第三节 情绪	18
一、情绪	18
二、情绪理论	20
三、积极情绪	23
四、情绪管理	26
拓展与应用	28
第二章 理解个体的差异性	29
第一节 个体传记性特征	30
一、传记性特征	30
二、传记式数据	35

第二节 人格	38
一、人格的内涵和决定因素	38
二、人格特质测量	40
第三节 其他特质	57
一、控制点	57
二、高马基雅维利主义	58
三、自尊	60
四、自我监控	61
五、冒险倾向	63
六、心理资本	66
拓展与应用	67
第三章 个体所处的组织环境	70
第一节 压力	71
一、压力与工作效率的关系	71
二、挑战性—阻碍性压力源	73
三、压力管理	77
四、员工睡眠	79
第二节 领导行为	85
一、不同的领导权力来源	85
二、不同的领导风格	87
第三节 组织氛围	94
一、差序氛围的内涵、维度	95
二、差序氛围的影响因素	96
三、差序氛围的影响效果	97
拓展与应用	99
第四章 个体与组织关系的感知	103
第一节 心理契约	104
一、心理契约的内涵	104
二、心理契约的维度	106

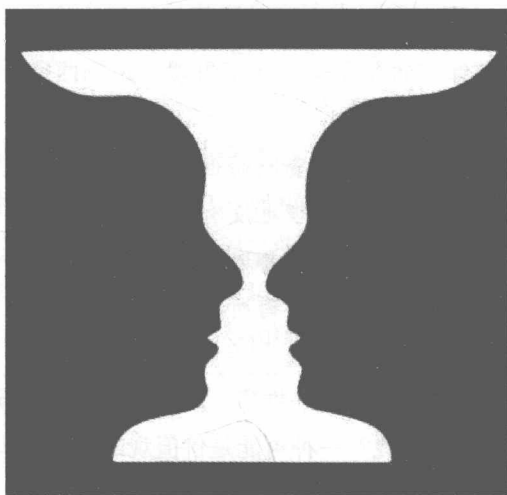
三、心理契约破裂/心理契约违背	109
四、心理契约对个体工作态度和行为的影响	111
第二节 组织承诺	112
一、组织承诺的内涵	112
二、组织承诺的维度	113
三、组织承诺的机理模型	115
第三节 组织认同感	119
一、组织认同感的内涵	119
二、组织认同感的维度及测量	121
三、组织认同感对个体工作态度和行为的影响	122
第四节 组织支持感	123
一、组织支持感的内涵	123
二、组织支持感的维度和测量	125
三、组织支持感对个体工作态度和行为的影响	127
第五节 组织公平感	129
一、组织公平感的内涵	129
二、组织公平感的维度和测量	130
三、组织公平感对于个体态度和行为的影响	132
拓展与应用	134
 第五章 个体行为的动机	 135
第一节 动机与个体行为	136
一、需要、动机与行为	137
二、动机的联合与冲突	138
第二节 心理学视角下的动机理论	138
一、精神分析学理论	138
二、本能理论	139
三、驱力理论	140
四、唤醒理论	140
五、诱因理论	140
六、认知理论	141

第三节 组织行为学关注的动机理论	142
一、马斯洛的需要层次理论	142
二、ERG 理论	145
三、期望理论	146
四、强化理论	148
五、归因理论	150
第四节 自我决定理论与内在动机和外在动机	151
一、内在动机与外在动机	151
二、能力需要、关系需要和自主需要	154
三、促进能力感、关系感、自主感的措施	156
拓展与应用	157
第六章 个体行为表现	161
第一节 促进组织发展的个体行为表现	162
一、员工主动行为	162
二、员工创新行为	167
三、员工即兴行为	169
四、员工挑战行为	172
五、组织公民行为	174
第二节 阻碍组织发展的个体行为表现	176
一、员工退缩行为	176
二、工作场所越轨行为	180
三、员工亲社会违规行为	182
拓展与应用	183
第七章 个体的工作绩效和工作场所状态	185
第一节 个体工作绩效	186
一、任务绩效	186
二、周边绩效	187
三、适应性绩效	191
第二节 个体工作场所状态	195

一、员工满意度	195
二、员工敬业度	198
三、员工幸福感	201
四、员工健康	203
五、职业倦怠	206
拓展与应用	212
参考文献	214
后 记	220

第一章

个体行为的心理学基础



► 本章学习目标

1. 掌握社会知觉偏差的表现及其应用
2. 了解态度的 ABC 结构及态度与行为的关系
3. 了解情绪对行为的影响

》 本章关键词

感觉	知觉	社会知觉	首因效应
近因效应	晕轮效应	对比效应	与我相似效应
平均效应	定型效应	认知	情感
行为	情感	情绪	积极情绪

第一节 知觉

知觉是对世界的解释，而非完美的如实再现。正如西班牙谚语所说的：

在这变幻莫测的世界中，
既没有真理也没有谎言，
所有的一切都取决于
我们看世界时所用镜片的色彩。

我们经常看到，对同一个人、同一件事、同一个问题，不同人的观点可能差别很大。为什么会形成这种差别呢？一种可能是价值观或个性心理不同，不同价值观或个性心理的人标准不一样，对同一事实的看法可能截然相反，难以调和，正所谓“道不同而不相与谋”。另一种可能是价值观标准相同，但对同一个对象，大家捕捉到的信息不一样，从而得出不同的结论，“盲人摸象”就是这种情况。

一、感觉与知觉

感觉是直接作用于人们感觉器官的客观事物的个别属性或个别部分在人脑中的反映。在日常生活中，人时刻都能接触到外界的许多事物，它们直接作用于人的各种感觉器官，从而在人脑中产生了各种各样的感觉。例如，人们看到的颜色、听到的声音、闻到的气味等。同样，身体的运动与姿态、体内器官的状况，也能作用于有关的感觉器官，而在大脑里产生舒适、疼痛、饥渴等感觉。

知觉是直接作用于感觉器官的客观事物的整体属性或各个部分在人脑中的反映。客观事物的各种属性并不是各自孤立地作用于个人，而是组合成整体，同时或相继作用于人的感官，于是在大脑中产生事物的整体映象。例如，当我们拿起苹果品尝时，苹果的颜色、气味、表面光滑度和味道等个别属性，便分别作用于我们的眼、鼻、手、舌等感官，在人脑中产生相应的感觉，这些感觉经过人脑的选择、处理和组织，形成一个有机组合，就构成了完整的苹果映象，这就是对苹果的知觉。

感觉是知觉的成分，是知觉的基础；知觉是在感觉之上产生的，它依赖于人脑中储存的一系列感觉信息组合，没有感觉，就不会有知觉。但是人脑的活动并不只是停留在对事物个别属性的反映层次上，由于现实某些感觉信息的作用会引起整个感觉信息组合的兴奋，通过自觉形成的意识活动，立即过渡到对客观事物的整体的反映，这就是知觉。

感觉和知觉的共同点在于，二者都是直接作用于感官的当前事物在人脑中的反映，所产生的主观映象都是具体的感性形象。感觉和知觉的区别在于，感觉反映事物的个别属性（如形状、色泽、气味、温度等），知觉则是对事物各种属性、各个部分及其相互关系的综合的整体的反映过程。

知觉受人的各种主观意识特点的影响和制约。如一个人的知识水平、兴趣爱好、情绪体验等都直接影响着知觉过程。所以，不同的人对于同一对象的知觉的完整性和准确性往往是不相同或不完全相同的，甚至同一个人不同时间对于同样对象的知觉也往往是不相同或不完全相同的。



心理学小知识

刺激变成知觉的过程

(1) 换能 (Transduction)：刺激变成感觉。

心理学家用换能这一术语来指将物理刺激传送的信息转化为神经信息的感觉过程。在所有感觉器官中，感受器（比如眼睛和耳朵等）将传入的刺激信息转变为电化学信号（神经冲动），这是大脑唯一能够读懂的语言。只有当神经信号到达大脑皮层时，感觉才会发生。

(2) 知觉 (Perception)：对感觉赋予意义。

知觉的任务就是从环境中提取感觉信息，然后将其组织为稳定而有意义的知觉物，一个知觉物并不仅是一个感觉，而且包含与感觉相关的意义。知觉