



组织行为学概述

学习目标

掌握组织的概念、特征与分类；理解组织行为的概念及研究层次；了解组织行为学的产生过程和发展历史；掌握组织行为学的研究内容与方法。

内容提要

本章主要介绍了组织、组织行为、组织行为学的概念及其特征；组织行为学的产生并非偶然，而是受到当时政治、经济、社会环境等多方面的影响，是在心理学、社会学等其他学科的发展中孕育而成；组织行为学的研究内容，包括个体行为与心理、群体行为与心理，以及组织行为与心理；组织行为学的研究方法，主要包括案例研究法、观察研究法、心理测验法、调查研究法、实验研究法和模型研究法。在本章的学习过程中，组织行为学研究的内容和方法是重点，对组织行为学的产生与发展的理解是难点。

第一节 组织与组织行为

一、组织

(一) 组织的概念

在组织行为学中，组织是指为了实现既定的目标，按一定规则和程序而设置的多层次岗位，以及有相应人员隶属关系的权责角色结构，如工商企业、政府机关、军队、学校、医院、社会团体等。组织之所以存在，是因为它能够满足人们在日常生活和社会活动中的种种需要，但这些需要日趋复杂化、多样化，仅仅通过孤立的个体活动无法自我满足，于是出现了人们的群体活动。在群体活动中，为了协调不同个体的行为，就会按照一定的关系建立特定的规则。这种活动正式化、稳定化与规则化的结果就导致了组织的出现。

(二) 组织的特征

1. 组织是由人组成的集合

任何组织都是由两个或两个以上的人组成，人是组织存在的基础。此外，组织中除了人以外还有其他物质资源，这些资源要发挥其作用必须通过组织中的人才能实现。因此，有人才有组织，有人才能保障组织正常运转。

2. 组织有明确的目标

所有组织都有最基本的目标。例如，学校的目标是帮助社会培养人才，医院的目标是为人们提供与医疗健康相关的服务，企业的目标是提供产品或服务来满足顾客需要，同时保证其自身的可持续发展。此外，任何组织绝不是只有一个目标，各个不同组织层次都会有各自的分目标且各不相同，但是这些分目标都是明确的，并且最终目的都是实现组织目标。

3. 组织内部有专业的分工和协作

组织需要通过完成各种作业活动来实现其目标，这些作业活动离不开相应的人、财、物和信息等资源的运用。组织成员只有分工明确，各司其职，密切配合，合理配置组织内各种物质资源和非物质资源才能保证组织整体目标的实现。相反，如果每个人、每个部门都只关注自己的工作完成情况，缺少协作配合，就会导致组织变成一盘散沙，最终导致组织目标难以实现。

4. 组织是一个有机的系统

组织的存在是为了实现一定的组织职能，因此需要合理且有效地协调群体成员的活动。组织的形成和发展过程中会产生各种各样复杂的关系，这些关系是组织中的各个活动环节、群体成员之间为实现组织职能所形成的相互配合、行政隶属和责任依从的关系，以及相互承担义务的职责体系，这一体系将组织的各个环节、职能和成员统一起来。因此，只有当组织成为一个有机整体时，才能产生整体性、团结性和凝聚力，进而有效地发挥组织职能。

(三) 组织的分类

1. 按目标分类

根据组织的目标不同，可以把组织分为非营利性组织和工商组织。非营利性组织不以市场化的营利为目的，其核心特征是追求社会目标和公益使命，致力于满足社会的需求，解决社会问题，促进社会公正和改善社会福祉，如员工工会、政党组织等；工商组织是指在商业领域中从事经营活动的组织形式，旨在盈利和提供商品或服务，其主要目的是通过销售产品或提供服务来获取利润，并为股东或所有者创造经济回报。

2. 按产生依据分类

根据组织产生的依据不同，可以把组织分为正式组织和非正式组织。正式组织是经过管理者的精心设计而产生的，其目的是高效率地实现组织目标，在一定程度上体现了管理人员的思想和信念，但其成员并不一定从内心接受这些信念或者思想。非正式组织

是因为正式组织成员兴趣爱好接近，有着共同的话题且关系十分亲密而自发形成的一种组织形式，非正式组织可以满足不同个体的情感需要，是一种开放式的社会组织。维系正式组织的纽带是规则和效率，而维系非正式组织的纽带是情感和感性。

正式组织和非正式组织之间有着千丝万缕的联系，非正式组织可以为正式组织所用。例如，非正式组织在信息传播和沟通方面发挥着重要的作用，它可以成为组织内部信息的传递渠道，通过非正式的社交网络快速传播信息，促进员工之间的交流和合作，弥补正式组织中信息传递的不足，并帮助解决沟通障碍。此外，非正式组织对于塑造组织文化和价值观起着重要的作用。它可以传递和强化组织内部的共同价值观、行为准则和规范。非正式组织中形成的共同利益和共享价值观可以在整个组织中扩散，形成一种特有的组织文化。但非正式组织也存在一定的消极影响，非正式组织可能导致组织内部的分裂和派系形成。不同的非正式组织可能因不同的利益、目标或价值观产生分歧，导致内部的对立和竞争。这种分裂可能削弱组织的凝聚力和合作性。此外，非正式组织中的信息传播可能受到个人偏见和谣言的影响，可能会出现信息失真和信息误解的情况，这可能导致不准确的信息传播，给组织带来负面影响。因此，管理者要认识到非正式组织的“双刃剑”效应，充分利用并对其进行有效管理。

3. 按个人与组织的关系分类

根据个人与组织的关系不同，可以把组织分为功利型组织、强制型组织和规范型组织。功利型组织是一种以实现特定目标和利益为导向的组织形式。在功利型组织中，组织的行为和决策主要基于实现最大化的效益或利润，追求经济利益和市场竞争力。虽然功利型组织强调实现经济效益和市场竞争力，以确保组织的生存和持续发展。但这并不意味着功利型组织忽视社会责任，许多功利型组织也会关注社会责任、环境可持续性等方面，如工商企业、农场等是功利型组织的主要代表。在强制型组织中，个人与组织的关系通常是垂直的、上下级关系为主导的。组织的权威者或管理者对个人行为和决策有较大的控制权，并通过强制性的制度、纪律和惩罚机制来维持组织秩序和纪律，如监狱、管教所、劳改所等。规范型组织是一种以规范、制度和标准为基础的组织形式。这种组织形式通过建立规范和制度，确保组织内部的稳定性、透明度和合作性，促进组织成员的协作和共同目标的实现，如学校、医疗机构、司法机构等。

（四）组织有效性

在组织理论中，组织有效性是组织实现其目标的程度，组织目标反映组织存在的原因和它寻求达到的结果。组织有效性研究的驱动，来源于变化的挑战，如全球竞争、组织更新、战略优势、雇员关系、多元性、伦理和社会责任等。无论是营利性组织还是非营利性组织，环境的迅速变化、复杂性和意外性增强，是当今世界的突出特征，如何应对这样的变化是管理者和组织面临的最普遍的问题。提高组织有效性是组织适应环境、应对变化、提高竞争力的重要基础。

一个组织有效性的取得受到多种因素的影响，包括环境因素、组织因素、员工因素，以及管理政策和实践因素，如图 1-1 所示。

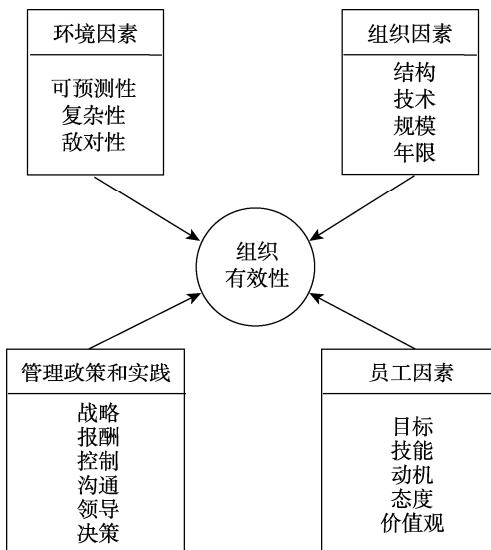


图 1-1 影响组织有效性的因素

资料来源：李剑峰. 组织行为管理[M]. 北京：中国人民大学出版社，2000.

（五）组织与管理的关系

管理是指通过有效的计划、组织、指挥、协调和控制组织内外部资源，以达到既定目标的过程。管理涉及在组织内部制定战略、达到目标、落实政策、安排资源、领导员工、促进协作、监督执行，并对结果进行评估和调整的一系列活动。组织是管理的载体，只有在组织中才能产生管理。具体来说，组织与管理的关系主要表现在以下几个方面：

首先，组织无论大小，都需要通过管理来处理复杂的内部情况。虽然所有组织都是由具有共同目标的人组成的集合，但是组织内每个成员的观念、兴趣、经验、能力不可能完全一致，每个人都有自己的价值观和利益取向，因此，组织内部的矛盾在所难免。只有通过高效的管理才能使得成员之间步调一致，朝着共同目标努力，组织才能存在并正常运行。

其次，组织在发展过程中需要不断地与外部环境进行相互作用，这离不开科学有效的管理。我们需要认识到组织并不是生存在真空中的，它会受到所处社会的政治、经济、文化等各种因素的影响，并且组织在这些复杂的环境中从事各种活动以实现组织目标。因此，想要在这个过程中实现高效的转换，必须通过灵活的人员配置、有效的技术利用和科学的组织结构来保证整个组织的正常运作。

最后，管理理论的发展在很大程度上取决于组织的发展与演变。随着经济社会的不断发展，人们相互之间联系的方式更加多变，地理距离和空间距离对人们交际的影响越来越小，而且服务和生产的社会化程度、组织化程度等都在不断地加深，人与人之间、人与组织之间的关系都日趋复杂。由此，组织的运作模式、流程、架构都在迅速地变化，这一系列变化都给组织管理带来了新的机遇与挑战，同时在一定程度上也可能促进管理理论和实践的发展。

二、组织行为

(一) 组织行为的概念

组织行为这一概念是由组织理论和行为科学理论的融汇而产生的，是指组织中人对外界刺激做出的反应。对于这一概念的理解有以下几个方面需要注意：第一，组织行为是整体行为，并不是研究成员个人的单独行为，因此，在进行研究的时候需要以组织整体作为出发点进行研究；第二，组织行为具有一定的目的性，这一目的与组织建立之初秉承的宗旨密切相关，往往就是组织的宗旨或者使命，一旦脱离了组织目的，组织行为便失去了意义；第三，组织行为的效果具有两重性，即组织行为可能会带来积极的结果，也有可能带来消极的结果；第四，只有存在个体行为才能产生组织行为，如果没有个体行为，组织行为也无从谈起，但是组织行为又会影响和改变着个体行为。

(二) 组织行为的研究层次

考虑到组织活动的复杂性和可变性，组织行为研究也需要从不同的角度出发，才能够更加全面和客观，并且组织行为研究呈现出多层次的特点，每个层次都表现出其独特之处。组织行为的研究层次包括个体层次、群体层次和组织层次。

个体层次的研究是从员工个体出发的研究，主要是关注如何解释个体心理和行为规律的，将重点聚焦于个体对组织政策、组织实践和组织运作流程做出的反应，并尽量去解释这些反应出现的原因。同时，考虑到个体行为有自发性、主动性、持久性和可变性等特点。个体层次的研究主要是通过运用需求层次理论、双因素理论、成就动机理论等理论来说明单个组织成员的行为和绩效产生的原因，同时考虑到员工的性格特点千差万别，因此可以考虑将个人的价值观、知觉、态度、情感等因素也纳入研究范围，并针对这些因素在工作中对于个体行为与个体绩效的影响进行研究。

群体层次的研究是从群体角度出发的研究，主要是关注群体成员的组成，成员间相互作用、相互影响和相互依赖。每一个组织都有其目标和使命，如果要完成组织目标，组织成员就必须在工作中齐心协力并努力地协调各种工作。在日常生活中，群体通常是以小组、部门、委员会等形式。因此，组织行为研究的一个重要任务就是把社会心理学的知识和理论应用于组织群体的研究中。同时要注意到，在群体层次上所做相关研究得出的结论和分析与研究单个员工行为会有非常多的不同之处，不可以混为一谈。

组织层次的研究是从组织角度出发的研究，主要是关注为什么组织结构的安排和设计会影响组织内部的工作效率和组织氛围，以及怎样才能在组织内部搭建有效的沟通和信息传递渠道。还需要加深对组织与环境之间的关系及其影响的理解，以及对组织变革和发展规律的探究，最终目的是尽可能提高组织的效率，改进组织氛围，实现组织目标。

总体来说，对于个体和群体行为的研究是属于组织行为的微观理论，并且这两个部分是组织研究的基础，而组织研究属于组织行为研究的宏观部分。但是它们并不是相互排斥和相互矛盾的，而是相互补充和相互关联的。只有理解了个体和群体的行为，才能有助于我们更好地理解组织行为。

第二节 组织行为学的产生

一、组织行为学产生的历史背景

组织行为学的相关研究在 20 世纪 60 年代初期产生于美国。它的产生并非偶然，而是受到当时政治、经济、社会环境等多方面的影响，在心理学、社会学等其他学科的发展中孕育而成。

(一) 资本主义社会生产力的发展

资本主义社会生产力的发展，对组织管理实践具有不可忽视的推动作用，在组织行为学产生过程中发挥着重要的作用。

17 世纪中叶，资本主义经济的建立，促进了手工业工厂的迅速发展，西欧各国纷纷开始实行重商主义政策。到 18 世纪中后期，资本主义体制的建立及工业革命在西方国家的兴起，工业资本主义经济逐渐占据了主导地位，自由竞争学说开始兴起，自由资本主义在西方和北美国家形成并迅速发展起来，资产阶级追求民主、自由、平等，倡导自由经营、自由贸易、自由竞争。随着自由竞争的不断发展，资本家们不断投入资源，更新技术，提高生产效率和产量，这在一定程度上大大推动了当时的经济发展和技术发展，但与此同时也带来了生产过剩的问题，导致西方及北美国家纷纷发动殖民战争，争夺原料产地和商品市场。在技术迅速发展的基础上，自由竞争也引发了生产的规模集中，当生产集中到一定程度时，便产生了垄断。

19 世纪 70 年代起，资本主义社会生产力的发展导致资本主义生产关系不断发展、扩大，垄断组织开始产生，资本主义进入到一个新的发展阶段，以垄断为主的帝国主义时代开始逐步取代以竞争为主要特征的自由资本主义时代。资本主义基本矛盾逐步扩大，最终逐步发展成为经济危机。资本主义的盲目生产导致生产的社会化大幅度提升，工业生产从简单的机器生产发展成机械化更高的自动化生产体系，以适应生产力的发展，工业生产进入一个新的历史时代。随着社会生产力的发展，劳动者为适应这种生产需要，必须不断学习相应的文化、科学与技术，人在生产过程中的地位越来越重要。

随着资本主义社会生产力的发展，企业的规模不断扩大，管理日益复杂，市场对于管理水平与效益的要求越来越高。此时古典管理理论已无法解决市场现有的问题，需要出现一种新的管理理论来与当时社会化大生产发展相适应。因此，资本主义社会生产力的发展，对组织管理实践的发展起到不可忽视的推动作用，推动了组织行为学的形成。

(二) 资本主义生产关系中阶级矛盾日益尖锐

资本主义生产关系中阶级矛盾日益尖锐对组织行为管理理论的发展产生了重要作用。1917 年，十月革命开启了世界经济体系的新局面；1918 年，第一次世界大战结束后，资本主义国家的战略转变加剧了内部政治矛盾，阶级斗争愈发激烈。资本家依据科学管理理论提高劳动生产率的同时压低工资并实行严酷组织管理，导致劳资关系矛盾频发。随着资本家剥削加剧，作为被剥削的一方，工人们为反抗剥削开始试图用消极怠工或罢

工等手段进行反抗，这使得工人阶级与资本家之间的矛盾更加激化。以前的管理模式依据古典管理理论，用严苛的规章制度管理员工，受到了大量工人的反感，它虽然能够提高生产效率，但也激起了工人的不满情绪，导致了工人觉醒和工会组织的崛起，工人阶级与资本家之间的斗争也变得日益激烈。在这种情况下，学者们开始尝试解决当前困境，思考传统经济学的相关理论，并集中大批心理学家、行为科学家对人及其行为进行科学的研究，其中乔治·埃尔顿·梅奥（G. E. Mayo）创设了行为科学研究，这些研究成果构成了组织行为学的基本内容。

综上所述，组织行为学的产生在当时政治、经济、社会环境发展的背景下是必然的，它反映了社会化大生产进一步发展的客观要求，也反映了当时社会垄断资本家为缓和阶级矛盾、更加残酷地剥削工人的需要。

二、组织行为学产生的理论基础

社会学、心理学、社会心理学、人类学、政治学等相关学科为组织行为学提供了大量的理论成果，为组织行为学奠定了理论基础。

国外对“组织行为学”与“行为科学”这两个名词有交替使用，二者有相互融合的趋势。虽然心理学、社会学、人类学等学科现在也都被视为行为科学，但是，组织行为学在其内涵和外延上与行为科学、心理学、社会学、人类学等学科终究有所不同，它们之间的关系如图 1-2 所示，其中，1 号大圆圈代表行为科学，2 号小圆圈代表组织行为学，3 号、4 号、5 号小圆圈分别代表心理学、社会学、人类学。

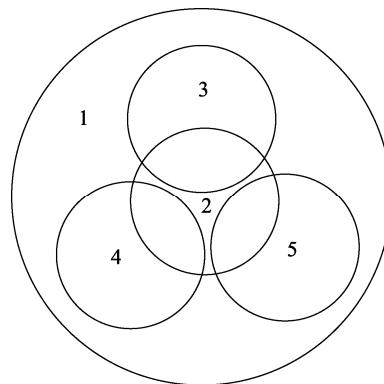


图 1-2 组织行为学的跨学科性

资料来源：黄卫平. 组织行为学浅论[J]. 深圳大学学报, 1987(7): 88-94.

在社会生产力不断发展的背景下，提升工人在生产过程中的积极性和生产效率成为管理学家、心理学家、社会学家和行为科学家探讨的焦点。许多社会学家、心理学家开始将自己的理论成果和研究方法应用到管理理论的研究中。

心理学主要研究人的心理现象的发生、发展及相关规律。早期工业心理学重点研究与工作条件有关的人的厌倦、疲劳等因素。而近期组织心理学主要研究点则聚焦于人的学习、态度、激励、工作设计、工作满意度和工作压力等多个方面。此时，心理学家开

始将研究重心转向应用，探索心理学如何在组织的管理实践中进行应用，研究人员致力于适应和改变工人的心 理状况，提高劳动生产率等。这些成果为组织行为学的快速发展奠定了理论基础。

社会学主要聚焦于社会系统中群体行为的研究，深度研究个体的社会关系和行为。社会学的研究成果为组织行为学做了很多贡献，包括行为及态度改变、群体决策和行为、团队建设、沟通、冲突等多个方面的研究。

社会心理学是心理学和社会学相结合的分支学科，主要研究个体在特定社会生活中心理活动变化、发展及产生的过程。该学科在行为、态度、沟通、群体决策等方面的研究对于组织行为学具有关键作用。

这些研究结果加强了关于人的因素与作用的管理理论研究，相关的研究成果为组织行为学的产生提供了必要的理论支持。

三、组织行为学产生的过程

组织行为学是基于管理理论产生和发展的，受到心理学、工业心理学、管理心理学和组织心理学等相关学科成果的显著影响。

工业心理学的早期研究内容主要以员工个体为研究对象，对工作中员工个体差异、劳动合理化、改善工作方法和条件等方面进行研究，但是当时的研究缺乏社会学等学科的视角。直到后来的霍桑实验才加强了对工业心理学研究的广度和深度。

20世纪20年代，梅奥的“霍桑实验”开辟了管理研究新方向，推动了管理研究的发展。“人群关系理论”成为行为科学的研究的先声。人们逐渐意识到心理学在组织管理、工作环境研究中的作用越来越显著，因此工业心理学得以迅速崛起。许多企业开始从心理学、社会学等角度去考虑员工积极性问题。“行为科学”一词是学者们在1949年一次跨学科讨论会上提出来的。行为科学是一门综合性很强的学科，以心理学为主要理论基础，并与社会学、社会心理学等多个学科相交叉。

随着交叉学科研究的不断深入，管理心理学已成为一门独立的学科。1958年，斯坦福大学的莱维特(H.J.Levitt)教授在其《管理心理学》著作中首次提出了“管理心理学”一词，取代了工业心理学、工业社会心理学。

在1962年的《美国心理学年鉴》上，莱维特和巴斯(B.Bass)发表了一篇介绍1954年至1964年间管理心理学研究成果的文章，重点阐述了社会心理学在企业管理中的应用。不久后，美国心理学协会工业心理学分会更名为工业和组织心理学分会，其研究范畴涵盖个体差异、组织行为及个人和群体在组织内的行为，研究机构也从心理学系转向管理学系。近年来，行为科学学科多围绕组织行为发展，因此西方国家的学者也称此学科为“组织行为学”。

从20世纪80年代起，组织行为学分为宏观和微观两个分支。宏观组织行为学主要跟社会学、经济学、政治学等学科紧密联系，重点研究一定情境下的组织结构与设计、组织变革与发展；而微观组织行为学，侧重于心理学，重点探讨个体行为与心理，以及组织系统之间相互关系和影响。



第三节 组织行为学的发展

一、组织行为学在西方的发展

组织行为学产生的一个重要原因是为了解决资本主义生产关系中劳资双方的矛盾与冲突问题。资方追求的是经济效益，希望成本最小化、利润最大化；而劳方追求的则是公平待遇，希望能够改善工作条件、提高工资待遇。随着劳资矛盾和冲突的加剧使得劳资双方两败俱伤。在此背景下，组织行为学得到快速发展。组织行为学在西方的发展大致可分为以下几个阶段。

(一) 组织行为学的萌芽阶段

1. 科学管理理论的诞生

1911年“科学管理之父”弗雷德里克·W·泰勒(F. W. Taylor)《科学管理原理》一书的出版，标志着科学管理理论的诞生。在该书中，泰勒采用了科学的方法去探究工作效率的问题，引入了严格管理、计件工资制等科学管理制度和方法来提高工人的工作效率，这引发了美国及欧洲企业界和管理学界的极大关注，也激发了学者们研究科学管理方法的热情。科学管理制度也因此被称为“泰勒制”。泰勒的经典著作《科学管理原理》对美国、欧洲的工业实践及工业组织结构产生了深远影响，开启了一个新的管理时代。

2. 古典组织理论的创立

古典组织理论创始人亨利·法约尔(H. Fayol)提出了管理的5项职能，即计划、组织、指挥、协调和控制，并将领导和管理进行了区分。此外，他总结归纳了14项管理原则。他认为管理应该独立于经营活动，并提倡管理可以而且应该传授。法约尔在泰勒科学管理理论的基础上，首次明确提出并阐述了“一般管理”理论，丰富了现有的管理理论，奠定了管理者的基本职责。他的著作《工业管理与一般管理》为管理理论发展作出了重要贡献。

3. 组织管理理论的产生

马克斯·韦伯(M. Weber)的行政组织体系理论是对泰勒科学管理理论和法约尔古典组织理论的补充，强调组织活动不是通过个人或世袭地位进行管理，而是要通过职务或职位进行管理。韦伯被称为“组织理论之父”。

韦伯的观点在于管理者的权力应该基于其在组织中的地位、专业水平及规章制度之上的。组织管理要靠规则、职位和权力，而非个人化；韦伯认为这种理想的官僚制组织代表对现实世界有选择性地重组，其理论为大型组织的设计提供了依据。

以泰勒为代表的科学管理学派为现代管理理论奠定了理论基础，但是它只将人视为单纯的“经济人”，忽略了人的因素，仅关注个体行为作用，未考虑集体行为的作用。法

约尔、韦伯等人的组织管理研究初衷亦在于“如何去管理人”，但倾向于独裁式的管理，这引起了广大工人的不满和反抗。此外，随着生产水平和科学技术的不断提升，传统的科学管理方法已难以满足提高生产率和利润的需求。因此，管理学家开始探讨更为高效的管理方法。管理学家在研究中发现，人的因素应该受到重视，重视人的地位与作用，关注人的因素对提高生产效率和利润来说至关重要，这些行为管理思想的雏形已初步形成。因此，组织行为学萌芽阶段组织管理理论的发展为组织行为学的形成奠定了基础，推动了组织行为学的研究与实践。

（二）人群关系学说阶段

20世纪20年代，泰勒提出的工资激励制度逐渐暴露出员工的“心理需求”难以满足的问题。人们开始关注员工心理需求的满足，开始研究人群关系。梅奥（G.E.Mayo）是人群关系学说的开创者，他通过霍桑实验，探究组织中个体行为，提出了许多关于组织中个体行为的概念，为工业心理学奠定基础，被认为是工业社会心理学的创始人。

人群关系学说的核心在于提高工人的满意度，以此来提高组织的生产效率。人是社会中的人，他们不仅追求物质利益，还有社会、心理方面的需求。因此在管理中，管理者既要满足“正式组织”的经济需求，又要满足“非正式组织”的社会需求。

人群关系学说启示管理学家认识到管理过程中“人”的重要性，开展相关科学研究，开辟了管理理论发展新的途径，为行为科学的产生提供了重要契机。

（三）行为科学阶段

行为学说是在人群关系学说的基础上发展起来的，强调的是管理中最重要的因素是对人的管理。其特点在于：第一，要善于用人，开发人力资源；第二，强调个人目标与组织目标需保持一致，注重改变组织和工作设计，使工作本身满足人的需求；第三，传统组织结构和关系容易造成紧张气氛，对组织各层级员工有不利影响，管理者应由监督转变为引导。

自20世纪70年代以来，人们把行为科学关于组织方向的理论研究称为“组织行为学”，行为科学的应用已普及至西方许多资本主义国家，通过多种形式进行应用，如目标管理、员工参与管理、工作再设计、工作扩大化与工作丰富化、员工教育与训练等。

（四）权变理论阶段

权变理论是从经验主义学派的基础上发展而来的，受到当时历史背景的重要影响。20世纪60年代末期至70年代初期的美国，社会环境不稳定。而以往的管理理论，大多研究的是如何加强企业的内部管理，追求普遍适用的管理模式与原则，但在面临变化的外部环境时又无法解决问题。在这种情况下，人们开始意识到必须因地制宜地去管理企业，开始形成了一种管理取决于所处环境状况的理论，即权变理论。

弗雷德·菲德勒（F.E.Fiedler）被西方管理学界称为权变管理的创始人。他于1962年提出一种有效领导者的权变模式，认为组织的成功与失败很大程度上取决于如何领导，试图阐明如何修改和变化工作环境使其具有适用性。他的思想使管理思想能够有效地指

导管理实践，架起了管理理论与管理实践之间的桥梁，强调不同的具体情况应区别对待，采用不同的管理方式。

权变理论将组织管理看成一个动态的过程，强调要根据所处环境的具体情况去选择适当的管理方法和管理策略，不存在一成不变的管理模式和管理方法。强调管理方式要根据所处的情境调整，主张从具体实际情况出发，具体问题具体分析，找出合适的解决办法解决具体问题。

二、组织行为学在中国的发展

（一）中国古代管理思想对组织行为学研究的贡献

中华五千年文化涌现出丰富的管理思想及实践，内容涉及组织管理、经营理财、人才选拔等多个方面。《孙子兵法》论述了古代管理战略与兵法战术，其中“知己知彼，百战不殆”在世界各国军事管理乃至企业管理中被广泛运用。春秋战国时期大谋略家、战略家范蠡提出的“人取我与”“待乏贸易”“不求暴利”“因地制宜”经营策略，在当时是一种超前的商业思想。随后，范蠡将自己的经营决策整理著成《陶朱商经十八法》，该书对当时的春秋列国乃至后世都产生了深远影响。中国古代重视选拔人才的管理思想强调“选贤任能”“任人唯贤”的选才用人主张。隋唐时期开始的科举制体现了我国古代人才选拔的思想，内容包括公开竞争、综合评价考核、人才筛选录用等多方面。

万里长城、大运河等工程建设是系统管理的具体呈现；都江堰工程反映了我国杰出的科技管理。中国历史上的管理实践展现了我国人民高超的管理智慧与魅力。我国古代管理实践主要来源于对经验的总结与运用，以管理者的知识经验和能力为基础取得成功。中国古代管理实践与个人经验息息相关，属于典型的经验管理。

中国古代的管理思想起源于先秦至汉代，体现在诸子百家的思想中，包括儒家、道家、法家、墨家等。我国古代众多的经典著作充分展现了我国古代的管理思想与经验的智慧，其中儒家、道家、法家、墨家等学派的管理思想最具有代表性。

1. 儒家管理思想对组织行为学研究的贡献

以孔子、孟子为代表的儒家管理思想注重的是“仁”，为中国管理思想的发展提供了重要参考。儒家管理思想涉及和谐、中庸、仁爱、因材施教等方面，对于中国的组织行为学研究有着重要影响。仁爱思想强调在组织中以人为本，注重人的重要性，充分发挥人的作用；和谐思想强调以和为贵，以此提升组织内个体之间的关系，构建和谐的人际关系，认识到团队在组织中的作用，培养团队精神，提升企业文化；中庸思想指导组织成员秉持适度原则，不走极端路线，减少极端行为的出现，有助于正确处理人与人之间的矛盾，建立良好关系；因材施教思想强调企业对员工进行教育培训需注重根据员工的实际情况，最大限度发掘员工潜能。经过数千年的文化沉淀，儒家管理思想对中国的组织行为学发展与完善作出重要贡献。



知识链接 1-1

孔孟思想中的权变管理观

孔子主张在遵循原则性的同时，也要注意处理问题的灵活性。他说：“可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。”即强调在处理实际问题时要灵活运用，创造性地发展；同时在处理问题时要把握一个合适的度，而什么是合适的度，并不是固定不变的，要根据不同的事情、不同的场合、不同的人加以衡量。他称这种处理问题的方法为“通权达变”。

在现代管理学里，我们将这种通权达变的管理方法称为“权变管理”。管理的权变观认为管理理论和管理科学不主张存在一种最佳的方法适用于所有的情况，而是在普遍原理与视情况而定之间有一个折中地带，应根据实际情况而定。孔子的权变思想，主要体现为把握中庸之道的一个“度”。而这个度并不是固定不变的，要视实际情况而定。要抓住以下几个关键。一是要抓住一个问题的两个方面，子曰：“吾有知乎哉？无知也有鄙夫问于我。空空如也，我叩其两端而竭焉。”只有全盘考虑一个问题的两个方面，才能得出对问题的总体认识，从而作出决策。二是要把握“两弊相权取其轻”的方法。懂得权衡轻重变通处理，才能避免造成更大的损失。这主要是针对决策者面对的决策方法都不如人意，而形势又刻不容缓时，不得已而为之的对策。三是要避免过分追求“执中”。孟子说：“子莫执中，执中为近之，执中无权，犹执一也。”意思是说不要刻意追求中道，假如执守中道而无权变就和固执不变一样了。

2. 道家管理思想对组织行为学研究的贡献

道家学说的创始人老子的“无为而治”“道法自然”“以人为本”的思想，尊重人的自主性，对中国的组织行为学的发展起着深刻作用。从个体行为的角度，道家“人各有性，各得其正”的思想认为每个人都有其独特的性格和潜力，要使每个人能够发挥其潜能，须得根据每个人的个性进行引导，以促进其个人成长和健康发展；从领导行为的角度，“无为而治”的领导思想展现了道家清净自然的伦理思想，是一种尊重被管理者的弹性管理方法，通过调动被管理者的主观能动性以促进管理目标的实现；从组织行为的角度，“以人为本”的思想强调的是重视并发挥人的作用，把人的全面发展作为组织发展的根本目标，突显了对员工价值的重视和发挥，这一思想能够有效促使组织从奉行利润最大化向人本管理的管理理念方向转变。道家管理思想重视“人”的价值，从“道法自然”的角度出发，推崇人与社会的自然发展，这种管理思想对中国组织行为学的发展有着不可忽视的作用。

3. 法家管理思想对组织行为学研究的贡献

以管仲、商鞅、韩非子等人为代表的法家管理思想，以“法”为中心，强调法律的权威和强制作用，提出了法、术、势相结合的法治理念，注重实际应用，目的在于解决眼前存在的问题。《管子》最早提出“法治”，强调“法”在国家治理中的作用，也就是

现在所说的“依法治国”；“术治”解决的是如何落实“法治”的问题，其中“术”指的是权术，也就是现在所说的管理方法、管理艺术；“势”即权势、权威，强调管理者必须充分发挥自己的主观能动性，保障管理措施的顺利实施。法家管理思想为企业经营管理搭建了正确轨道，对企业管理有着重要意义，对中国的组织行为学发展有着重要作用。

4. 墨家管理思想对组织行为学研究的贡献

墨家学派创始人墨子主张“兼爱”“非攻”“尚贤”“尚同”等理念，其思想对组织行为学的发展极具影响。在墨家的管理思想中，“兼爱”作为墨家管理思想的核心，在组织行为学中强调的是“以人为本”的理念，要全面关注个体的真正需求，去调动个体的积极性与创造性；“非攻”在组织行为学中强调的是营造柔性管理氛围，企业在竞争中讲究竞争道德，维护市场秩序，禁止恶性竞争，实现双赢；“尚贤”注重的是任人唯贤，从组织行为学的角度来看就是重视人力资源，重视人才在组织中的作用；“尚同”是墨家管理思想的重要内容，讲究的是“上下一致”，运用到企业管理中即为建立统一的规章制度和行为准则。墨家管理思想对于今天的组织行为学仍具有深刻的借鉴意义。

中国古代管理思想结合了中国古代管理实践及管理思想，孕育了中华民族文化的繁荣兴盛，也为世界文化和组织行为学的学科发展作出了重大贡献。

（二）组织行为学在中国的发展过程

我国传统文化中蕴含的古代管理思想和实践多停留在对我国古代的管理经验的归纳和总结上，并不足以构成一个完整的体系。作为一门独立的学科，我国的组织行为学最初是从西方引入到国内的。

从 20 世纪 30 年代起，我国开始开展对工业心理学的研究。中国最早的工业心理实验研究是学者周先庚在 1935—1937 年，从心理学的角度调查职工的合理化建议，研究调动职工积极性的方法。1935 年，心理学家陈立著书《工业心理学概观》，首次探讨了在中国情境下工业心理学和管理心理学的基本问题，其中内容包括环境、疲劳、休息、工作方法、事故与效率，以及工业组织、激励与动机等重要方面。

从 20 世纪 50 年代开始，我国对工业心理学的研究重心转向工程心理学和劳动心理学；在 20 世纪 60 年代，我国对西方的工业与组织心理学的研究了解还很少。

在 20 世纪 70 年代末期，受到改革开放的影响，我国的管理心理学研究逐渐受到重视，开始迅速发展起来；从 20 世纪 80 年代起，我国学者开始翻译出版一批以“组织行为学”命名的经典著作。随后，中国心理学会工业心理专业委员会、中国行为科学学会等相关专业委员会和学会的成立及卢盛忠撰写的第一部管理心理学教材，标志着我国组织行为学的起步。

从 1986 年起，行为科学蓬勃发展，学术研究成果丰硕，得到普遍的传播和应用，在体制改革和经济建设中发挥着越来越大的作用，学者们也开拓了新的研发方向，如激励、人员测评、领导行为、管理决策、岗位胜任特征、跨文化等。这一领域的研究已日益受到我国学者的重视。

目前我国的学者在中国情境下，结合中国的具体情况，学习、借鉴、应用西方组织行为学研究成果，将其运用在中国的管理实践中，逐步发展成符合我国情境的组织行为



学。不过，与西方相比，我国关于组织行为学的研究进展还存在一定的差距，目前依然处于学习和探索的阶段。



知识链接 1-2

霍桑实验

霍桑实验是由心理学教授梅奥主持，在美国西部电器公司所属的霍桑工厂进行的心理学研究。实验分为四个阶段，即照明实验、福利实验、访谈实验和群体实验。

(1) 照明实验。照明实验的目的是研究照明对生产效率的影响。实验分为实验组和对照组，当实验组不断变化照明显亮度时，实验组产量增加；当更换相同亮度的灯泡，而不改变亮度的时候，实验组产量也增加。与此同时，被观察的对照组产量也是增加的。只有当亮度调到了极暗，实在看不清楚的时候，产量才会急剧下降。研究发现，照明显度的改变对生产效率无影响。

(2) 福利实验。在这一阶段，专家选择 6 名女工，把她们和一名观察员安置在继电器装配实验室工作，通过改变福利待遇（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。结合两次实验，研究者认为，生产效率的提高不是由于工作条件的改变，而是由于参与实验的工人们的精神方面的改变。由于实验室没有高压的监督，工人和管理人员之间关系融洽，形成了一个新的组织群体，这一切改变了工人们的工作态度，效果远胜于工作物质条件的改变。

(3) 大规模的访谈实验。在实验的第三阶段，研究小组通过对员工进行访谈，了解工人对于领导、晋升、工资报酬等方面的看法。研究得出，员工工作效率受到他们所在小组的其他同事的影响。

(4) 群体实验。此实验选择 14 名工人分为三组，在一观察室内进行装配工作。观察者发现，工人对于“合理的日工作量”有明确的概念，这一标准低于公司管理者定制的产量，它是工人们估计的既不至于引起监工不满以减少工资，又不会导致日标准产量得到提高的一种非官方产量。工人们运用团体压力，如讽刺、嘲讽、嘲笑、手臂用力拍打等方式，来保持团体标准，另外还有不成文的团体规范：不应该干活太多；不应该干活太少；不应该向监工报告任何有损于同伴的事；不应该对同伴保持疏远的态度或者好管闲事等。

第四节 组织行为学的研究内容

一、组织行为学的概念

罗宾斯 (S. P. Robbins) 认为组织行为学是一个探讨个体、群体及结构对组织内部行为影响的研究领域，目的是应用这些知识改善组织绩效。这一概念包括了以下 3 个方面

的内涵。

首先，组织行为学的研究对象并不是所有的人，而是组织中的成员。这种组织范围包括企业、商店、城市、联盟、部队等各种各样的组织。组织行为学研究组织中人的心理和行为，不仅仅是个体，还有群体和整个组织。这意味着研究者不仅需要深入探索个体在组织环境中的认知、情绪、动机和行为，同时也需要关注群体间的协作、冲突、领导和决策等方面，以及整个组织的文化、结构和战略等因素对人的行为的影响。

其次，人作为组织行为学的研究对象，并不意味着要对与人有关的各个方面都进行研究，具体来说是研究组织成员和群体的心理和行为的规律性。个体层面的研究可以探讨员工的认知过程、态度与价值观、动机和行为选择等因素，而群体层面的研究可以揭示团队的协作和冲突机制、沟通与决策模式、领导风格和群体效能等方面。通过综合分析这些因素，可以深入了解组织中人的行为模式和互动关系。因此，必须将二者作为一个整体进行系统研究。

最后，研究并不是单纯地为了研究而研究，归根到底是希望通过科学的研究来洞察个体、群体和组织的心理与行为规律性的基础，管理者可以更好地理解员工的需求和动机，制订相应的激励策略和员工发展计划。此外，组织行为学的研究成果也可以帮助管理者优化组织的结构和流程，改善团队的协作和决策效能，提高组织的创新能力和竞争优势。因此，组织行为学的应用价值在于将研究成果转化为实际的管理行动，从而提升组织的绩效和可持续发展能力。此外，组织还需要根据组织行为学的研究结果选择恰当的管理措施，正确引导组织成员的行为，使得他们做出符合要求的行为规范，更有效地实现组织目标，同时取得最佳的工作绩效。

二、组织行为学的特征

组织行为学并不是一门独立的学科，它涉及的学科范围非常广泛，包括心理学、社会学、社会心理学、人类学与政治学等多门学科。其中，心理学对于个体的微观分析可以更好地解释组织内人的行为和心理，其他学科则为组织行为学贡献了一些宏观的概念。由此可见，组织行为学是由多门学科、多层次交叉而结合的边缘性学科，并且具有两重性和应用性等特征。

1. 边缘性

边缘性体现在多学科相交叉性和多层次相交切性。组织行为学有其专门的研究对象和研究内容，但是这些内容与管理学等邻近学科之间有着密不可分的关系。由于组织行为学的交叉学科性质，使得它与其他学科的理论和方法相互渗透和交叉。这也使得组织行为学具有广泛的应用性，能够为不同领域的研究和实践提供有益的洞见和解决方案。其他学科的发展促进着组织行为学的发展，反过来，组织行为学也推动着其他学科的不断进步，只有深刻地体会到各门学科之间千丝万缕的联系，才能更好地理解组织行为学，并努力将其运用至实践中。

2. 两重性

两重性表现为组织行为学既具有自然属性，又具有社会属性。自然属性是指同生产



力和社会化大生产相联系的属性，而社会属性指同生产关系和社会制度相联系的属性。组织行为学的两重性表明我们在学习他国先进的组织行为学相关研究时，需要根据我国的实际情况进行取舍，取其精华，去其糟粕。

3. 应用性

组织行为学的相关研究目的是提高组织的管理能力和管理效率，帮助管理人员更好地进行管理工作，实现组织目标，体现了组织行为学的应用性。例如，组织行为学通过研究个体和团队的行为特征和激励机制，帮助组织优化管理方式和组织结构，从而提高组织绩效。在实践中，组织行为学研究员工的动机和激励机制，设计合理的薪酬激励方案，进一步激发员工工作内在动力，达到提高员工的工作满意度和绩效的效果。此外，组织行为学研究领导者的行为特征和领导风格，探讨有效的领导方式。通过应用组织行为学的原理，组织可以培养出具有良好领导力的管理人员，提高组织的领导水平，推动组织的发展。

三、组织行为学的研究内容

组织行为学的研究对象是研究一定组织中人的心理和行为规律性，也就是说，组织行为学既研究组织中人的心理活动的规律性，又研究组织中人的行为活动的规律性。组织行为学之所以把人的心理活动和行为的规律性作为自己的研究对象，是因为人的行为与心理是密不可分的。心理活动是行为的内在诱因，行为是心理活动的外在表现。只有把两者统一起来加以理解，才能真正把握住组织行为学的研究对象的本质。

虽然组织行为学研究人的心理活动与行为的规律性，但不是研究一切人的心理活动与行为的规律性，它只研究一定组织范围内的人的心理活动与行为的规律性。这种组织具体来讲，包括企业、机关、部队、学校、医院等所有的组织。具体来说，组织行为学的研究内容包括个体行为研究、群体行为研究和组织行为研究。

(一) 个体行为研究

从个体行为层面来说，不论什么类型、规模的组织都是由个体组成的，因此，对组织成员个体行为的研究是组织行为学的基本出发点。个体行为主要受内部和外部两个方面因素的影响。个体的知觉、态度等都是影响个体行为的内部因素，而外部对个体采取的不同激励措施是影响个体行为的外部因素。

(二) 群体行为研究

群体是介于个体与组织之间的人群结合体。组织中的人都在群体里工作和生活，如车间小组、项目组等。从群体层面来说，相关研究主要包括群体动力、团队协作和群体中的人际关系等方面，如群体动力指的是群体内部成员之间的相互作用和影响，包括集体认同感、社会规范等，研究群体动力可以帮助组织了解群体内部的社会关系和权力结构，进而促进合作、凝聚力和团队效能的提升；团队协作主要是探索团队如何有效地协作和合作，以达到共同的目标。它关注团队内部成员之间的互动、协调和沟通方式，以及如何激发团队成员的创造力和协同效应。



(三) 组织行为研究

组织层面对组织行为的研究主要包括领导、领导力、领导有效性、组织变革与发展等。早期已有许多关于领导的探索性成果，组织行为学对于领导力的相关研究使得这一领域的研究视角、研究对象和研究内容得到扩充和深入。此外，组织行为研究的核心问题是如何才能提高组织效能，所以组织行为的研究还包括组织设计、组织变革、组织发展等方面，如怎样合理地设计组织结构，确保组织的人、财、物、信息等资源得到有效配置，怎样洞察组织外部环境和内部情况的变化，以求能及时推进一系列组织变革，以保持组织的活力。

四、学习组织行为学的意义

从个人角度来说，学习组织行为学有助于组织成员形成稳定的心理品质。通过对理论知识的学习，我们可以更好地理解责任心、乐观、诚信等这些优秀的品质对我们未来发展的重要性。在未来工作中，这些优秀的、积极的品质可以帮助我们在保持良好的心理状态的同时取得更加优异的绩效表现，在未来生活中，我们可以用更加豁达的态度对待身边的人和事。同时，学习组织行为学可以帮助个人提高自我认知和自我管理的能力。通过了解组织行为学的概念和理论，个人可以更好地理解自己在组织中的角色和责任，并学会管理自己的行为及与他人的相互作用。这有助于个人发展领导才能、建立积极的工作关系和提高个人绩效。此外，学习组织行为学还有助于个人培养团队合作和沟通技巧。在组织中，人们需要与各种各样的人合作，了解组织行为学可以帮助个人理解不同个体的行为动机和行为模式，进而更好地协调团队工作和解决冲突。通过学习组织行为学，个人可以发展出高效的沟通技巧，提高与他人合作的能力，促进组织的整体绩效。

从企业角度来说，学习组织行为学有助于强化企业实施人性化管理的意识，通过科学的管理调动员工的工作积极性。组织行为学的研究继承着前人的思路，不断地改革创新，充分重视关于人的积极性的相关研究，始终致力于寻找更好的理论或者实践方式来调动员工主观能动性，从而显著改善组织绩效，顺利达成组织目标。通过研究组织行为学的原理和方法，企业可以了解员工在工作中的行为和动机，从而设计合理的激励机制、制订有效的培训计划和建设良好的工作环境。这些举措有助于提高员工的工作满意度和投入度，进而提高组织的整体绩效和竞争力。此外，学习组织行为学还可以帮助企业应对变革和挑战。在今天的商业环境中，变革是不可避免的，企业需要适应和应对不断变化的市场需求和竞争压力。学习组织行为学可以帮助企业领导者和管理者理解员工对变革的反应和适应过程，从而更好地进行变革管理和组织重构，确保变革的成功实施。

第五节 组织行为学的研究方法

一、案例研究法

案例研究法也叫个案研究法，是一种实证研究方法。案例分析法通过深入分析某个

复杂问题或新现象，描述并说明组织内各变量之间的关系。案例研究法需通过多种渠道收集资料，将数据资料汇总进行交叉分析，因此是一种全面的、综合性的研究思路。

案例研究法通过分析具体案例，帮助研究者深入了解特定的组织环境或管理场景，通过建立真实的体验，发现成功或失败的规律，寻求问题的解决方法，并将其扩展到更广泛的管理实践中，因此这种方法非常实用，可行性很高。然而其不足之处在于案例分析法带有研究者自身的主观感知偏差，在阅读案例时所得到的结论可能会受限制或影响。另外，根据案例得出的结论缺乏严谨性，无法证明结果的正确与否，结论也不一定适用于其他管理实践中。

二、观察研究法

观察研究法是观察者通过自己的感觉直接观察人们外在行为举止，并分析推测被观察者内在心理状态的研究方法。

观察研究法可分为参与观察法和非参与观察法。其中参与观察法是研究人员参与被研究者的活动，被研究者知道自己正在被观察；非参与观察则相反，被研究者不知道自己正处于被观察状态。使用参与观察法能够让观察人员观察到的资料更加可靠，提高观察资料的准确性；但它可能会影响被观察者的自然行为，从而影响到观察结果的客观性。这两种观察法都会受到观察者自身主观性的影响，观察结果可能会有一定程度的偏差。

观察研究法也可分为控制观察法和自然观察法。自然观察法是在自然状态下进行观察，被观察者知道自己正在被观察，其结果更具有代表性和适用性；而控制观察法则是有计划的、其观察结果与一定的命题相联系又能经受考核的观察，易于确定引起被观察者行为变化的自变量。

三、心理测验法

心理测验法是通过采用标准化的实验工具如量表、测验仪器等进行测定，引发被试者的反应，依据反应结果对被试者的行为及心理特征进行量化和分析，分析其心理和行为特征，用来探究个体、群体和组织心理之间的相关关系的研究方法。心理测验法的好处在于比较经济。

运用心理测验法需注意要将心理测验量表的信度、效度控制在合理范围之内。其中，信度是测量结果免受误差影响的程度，用来评价测验结果的一致性、稳定性及可靠性。效度是测量工具或手段能准确测量出所需测量的变量特征的程度，具有准确性、有效性。

四、调查研究法

调查研究法是研究者利用一些特定工具，根据研究问题的性质对特定人群进行调查，研究其行为习性或规律的研究方法。常用的调查研究法包括问卷调查法、面谈法和电话调查法。

问卷调查法通过问卷量表或调查表格等工具进行调查，能够扩大样本的收集范围，

且无须花费大量的时间、金钱。另外，问卷调查法可以通过匿名方式，让被调查者坦诚回答一些敏感问题；给予被调查者足够的时间思考问题并作答，确保了调查结果的准确性。

面谈法的优点在于能够高效地收集信息，信息回收率高，研究者能在面谈过程中迅速获得有关主题的第一手资料，也能够在面谈中快速通过解释来避免被调查者的误解，从而获得被调查者更为丰富、准确的反馈；但是，面谈法的缺点在于费时费力，容易引发被调查者的心理负担和防备心理，进而可能会影响调查结果的准确性；此外，面谈法需要调查者具备一定的谈话技巧，因此对于调查者的要求比较高。

相较于面谈法，电话调查法具有节省时间、成本，能收集较多的样本量等优点；其缺点在于通过电话无法对被调查者进行详细的询问和解释问题，让被调查者对问题有更确切的了解，被调查者可能会产生误解进而影响调查结果的准确性。

五、实验研究法

实验研究法是研究者根据研究问题设计实验，控制环境因素或无关变量，对可重复的实验现象进行观察研究，从中发现规律的研究方法。实验研究法先假设变量之间可能存在影响关系，设计一个实验，通过改变自变量，来测量这些改变对因变量的影响来考察自变量和因变量之间存在的因果关系。实验研究法通常分为实验室实验法、现场实验法和准实验法。

实验室实验法需要在实验室条件下，运用专业的实验仪器测试被调查者的心灵特质和行为，该方法对实验条件的控制要求非常严格，是当前组织行为学研究的一种主要方法。

现场实验法是利用现存组织、机构，有目的地去控制和改变某些因素和条件去验证某项假设，对由此发生的心理变化进行分析研究。其中，人群关系学说的霍桑实验就是经典的现场实验。

准实验法是在不能完全控制的情况下进行实验，包括两种类型，分别为间隔时序准实验和不等同对照组准实验。准实验法结果虽然不一定非常准确，但是能够减少严格的实验条件给被调查者带来的心理负担，在实际工作中具有较高的可行性。

六、模型研究法

组织行为学还可以运用模型来反映各要素之间的联系。例如，库尔特·勒温（K. Lewin）基于大量的实验研究所提出的人类行为模式，就是一个典型的组织行为动态模型： $B = f(P, E)$ 。勒温认为，一个人的行为（B）是由个人（P）和他的环境（E）的相互作用所决定的。

心理学家阿尔伯特·班杜拉（A. Bandura）在勒温模型的基础上，提出了人的行为交互作用模型。该模型认为，个人的行为既不完全由内部因素所决定，也不完全由外部刺激所控制，而是由个人的行为、认知、情感等内部因素与环境交互作用所决定。

本章小结

组织行为学是研究一定组织中个体、群体、组织的心理与行为规律，以提高管理者的行为能力，达到改善组织绩效的目的的一门学科。组织行为学的发展经历了组织行为学的萌芽、人群关系学说、行为科学、权变理论等阶段，形成了科学合理的学科体系。组织行为学的研究方法逐步呈现多元化趋势，主要有案例研究、观察研究、心理测验、调查研究、实验研究和模型研究等研究方法。

复习思考题

1. 什么是组织？组织的特征及分类是什么？
2. 什么是组织行为学？其特征是什么？
3. 我们为什么要学习组织行为学？
4. 中国古代管理思想对组织行为学有什么贡献？
5. 霍桑试验对组织行为学有什么贡献？
6. 组织行为学是怎么产生和发展的？
7. 组织行为学的研究内容与方法有哪些？

随堂测验

目标设置测试

[说明] 下面陈述的是你目前拥有或曾经拥有过的工作。先读一读每项陈述，然后从下面最能描述你的观点的分数中选择一个答案，你可以单独使用一张纸记录你的答案，然后与别人的答案进行比较。

[尺度] 几乎从来不 1 2 3 4 5 几乎总是

1. 我完全懂得我在工作时应该做的。
2. 我有特定的、明确的目标作为工作指南。
3. 我在这项工作中的目标具有挑战性。
4. 我懂得如何评估我在这项工作中的业绩。
5. 我有完成目标的最后期限。
6. 如果我有一个以上的目标要完成，我知道哪些最重要，哪些最不重要。
7. 我的目标需要我付出全部努力。
8. 我的上司告诉我给我目标的原因。
9. 我的上司鼓励我实现目标并给予支持。
10. 我的上司允许我参与我的目标的确立。
11. 在决定我将如何执行我的目标方面，我的上司允许我有一定的发言权。
12. 如果我达到了目标，我知道我的上司会很满意。
13. 我在达到目标时得到了赞誉和承认。
14. 对目标的争取使我的工作比没有目标要有兴趣。

15. 当我得到表明我已经达到目标的反馈时我感到自豪。
16. 与我共事的其他人鼓励我实现目标。
17. 我有时与我的同事竞争，看谁在实现目标时能做得更好。
18. 如果我达到了目标，我的工作安全感会增强。
19. 如果我达到了目标，我获得提薪的机会会增加。
20. 如果我达到了目标，我获得提升的机会会增加。
21. 我通常感觉到我有一个合适的行动计划来实现我的目标。
22. 我定期得到业绩的反馈。
23. 我感到我受到的培训已经足够了，我有能力实现目标。
24. 组织提供政策帮助而不是破坏目标的实现。
25. 团队在本公司齐心协力实现目标。
26. 这个组织提供足够的资源（例如时间、金钱、设备），使得目标的确立有效。
27. 在评估业绩期间，我的上司强调解决问题而不是批评。
28. 这个组织中目标的使用更多的是帮助你做好工作而不是惩罚你。
29. 实现目标的压力在此助长诚实，而不是欺骗和不诚实。
30. 如果我的管理者犯了一个影响我实现目标、能力的错误，他或她将承认错误。

[评分与解释] 将 1~30 项的得分相加，得分在 120~150 分之间的可能表示取得高度业绩及其令人满意的工作环境。你的目标具有挑战性，你致力于实现它们，当你实现目标时，你将因你的成就得到奖励。得分在 80~119 分之间的可能表明处于非常多样的工作环境。这些环境一方面有某些激励人和令人满意的特征，另一方面也存在某些令人灰心丧气和令人不满意的特征。得分在 30~79 分之间的可能表明取得低度业绩和令人不满意的工作环境。

案例分析

Google 的奇迹

李开复在《Google 和中国——追随我心的选择》一文中写道：“微软是一个非常了不起的公司。我在微软学到了很多，终身受益。尤其是有机会和比尔·盖茨 (B. Gates) 先生共事，终生难忘。所以，微软是个了不起的公司，值得我们学习。但是，Google 是一个让我震撼的公司。”

他震撼于 Google 的“自由 + 透明”。在 Google 有个“20% 时间制”，就是员工可以用 20% 的工作时间来研究自己喜欢的项目，大大提高了员工的自由度。每个人想的都是怎么为公司好，做出对用户有意义的产品，而不是如何扩张自己的帝国。每一个人都是透明的，没有秘密，没有“三角沟通”。每一个人的目标和业绩都是透明的，登录公司内部网络，即可看到。

他震撼于 Google 的“创新激情”。他认识的许多朋友都去了 Google，有些人还是资深研究者和科学家，他发现他们以前的憔悴消失了，他们充满了活力，像找到了一个梦幻之家，上班像是在享受。Google 内部所建立起的创新机制，是一套全新的、人人平等



的、自下而上的、自动运行的创新机制。每个员工所做的是他爱好的工作而不是分配的工作，如每个工程师在 20% 的工作时间里可以思考或研究自己感兴趣的问题，问题可以是对现有产品的功能改进，也可以是一个全新的产品，每个员工的创新都得到尊重。与之前的传统科技企业创新相比，Google 模式能调动所有人的创新积极性。

他震撼于 Google “对诚信的执着”。Google 是一个“不做邪恶的事情的公司”，它绝不允许伤害用户的利益。

他震撼于 Google “对大众利益的追求”。Google 上市时，坚决让股民直接买 Google 的股票，而不是由大投资银行分配给大户的做法，因此得罪了不少投资银行，但是得到了民众的好评。Google 是一个先让用户满意，再考虑赚钱的公司，即使不赚钱也没有关系。Google 摒弃“唯利是图”的商场作风，为用户提供的大部分的软件和服务都是免费的，赢得了用户的心。

而正是这一自由、透明、创新、诚信和以用户为本追求大众利益的模式造就了今天的 Google 奇迹。

资料来源：段万春. 组织行为学[M]. 重庆：重庆大学出版社，2020.

案例思考题：

- (1) 从案例中能够看出 Google 的哪些管理方式造就了其今天的成功？
- (2) 试从组织行为学的角度对你的观点进行分析和解读。

即测即练

自学
自
学
自
练



扫
描
此
码