



财经商贸类系列精品教材

组织行为学

主 编 王威然 徐斌华

ZUZHI XINGWEIXUE



北京出版集团公司
北 京 出 版 社

组
织
行
为
学

主
编
王威然
徐斌华

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 王威然, 徐斌华主编. -- 北京: 北京出版社, 2017.8 (2022 重印)

ISBN 978-7-200-13063-8

I. ①组… II. ①王… ②徐… III. ①组织行为学—
高等教育—教材 IV. ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 126068 号

组织行为学

ZUZHIXINGWEIXUE

主 编: 王威然 徐斌华

出 版: 北京出版集团公司

北 京 出 版 社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总发行: 北京出版集团公司

经 销: 新华书店

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 2022 年 6 月修订 2022 年 7 月第 3 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 16.5

字 数: 361 千字

书 号: ISBN 978-7-200-13063-8

定 价: 46.00 元

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

目 录

第一篇 导论

第一章 组织行为学概述	1
第一节 组织行为学基础	3
第二节 组织行为学的发展历程	10
第三节 组织行为学的研究	17

第二篇 个体行为

第二章 个体差异及行为	24
第一节 什么是个性	26
第二节 能力与职业	33
第三章 知觉及行为	43
第一节 什么是知觉	45
第二节 归因	53
第三节 印象管理	60
第四章 价值观、态度及工作满意度	69
第一节 价值观	71
第二节 态度	79
第三节 工作满意度	84
第五章 激励与行为	94
第一节 激励原理	96
第二节 激励理论	102
第三节 激励理论的应用	111

第三篇 群体行为

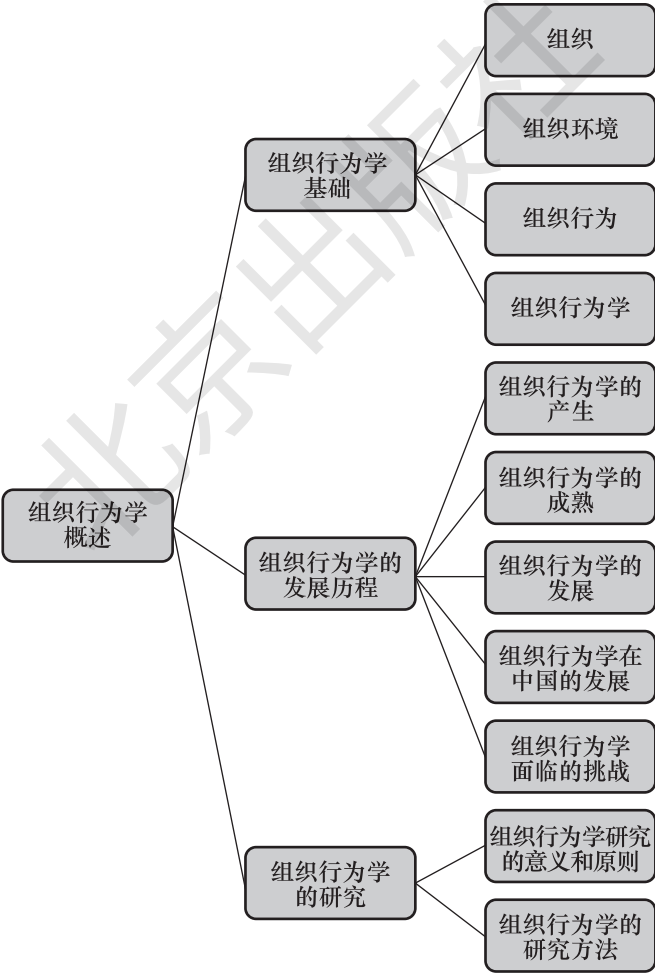
第六章 群体行为概述	121
第一节 什么是群体	123
第二节 群体行为特征	130
第三节 群体决策	137
第七章 沟通与人际关系处理	150
第一节 沟通	152
第二节 人际沟通和组织沟通	155
第三节 冲突	160
第八章 领导力	169
第一节 领导概述	171
第二节 领导理论	174
第三节 权力与政治	183
第九章 团队建设	192
第一节 团队概述	194
第二节 创建高绩效团队	200
第十章 组织结构及设计	206
第一节 组织结构	208
第二节 组织设计	213
第十一章 组织文化建设	221
第一节 什么是组织文化	223
第二节 组织文化的建设、维系和传承	231
第十二章 组织变革与发展	243
第一节 组织的变革	246
第二节 组织的发展	251
参考文献	258

第一篇 导论

第一章 组织行为学概述



本章结构图





学习目标

1. 理解组织行为学的定义，了解组织行为学的研究对象。
2. 了解组织行为学的产生背景。
3. 熟悉组织行为学的发展历程。
4. 掌握组织行为学的研究方法。
5. 了解学习组织行为学相关知识的意义和价值。



案例导入

聪明的老板

一位老板接到一桩业务，把一批货搬到码头上去，但必须在半天内完成。目前，老板经营的公司正出现资金短缺的现象，有了这笔可观的收入，公司经营就不成问题了。但此次任务相当重，老板手下只有十几个工人。如何让他们高效地工作，圆满完成这次订单呢？这天一早，老板亲自下厨做饭。开饭时，老板给工人一一盛好饭，还亲手送到他们每个人手里。工人小李接过饭碗，拿起筷子，正要往嘴里扒，一股诱人的红烧肉浓香扑鼻而来，直把他肚里的馋虫都勾出来了。他急忙用筷子扒开一个小洞，三块油光发亮的红烧肉炖在米饭当中。他立即扭过身，一声不响地蹲在屋角，狼吞虎咽地吃起来。这顿饭，小李吃得特别香。他边吃边想：“老板看得起我，对我这么好，我今天要多出点儿力。”于是他把货装得满满的，一趟又一趟，来回飞奔着，搬得汗流如雨。

整个上午，其他工人也都像他一样卖力，个个干劲十足，汗流浹背。原本一天才能干完的活，一个上午就干完了。中午，小李偷偷地问工人小张：“你今天咋这么卖力？”小张反问小李：“你不也干得起劲吗？”小李说：“不瞒你说，早上老板在我碗里塞了三块红烧肉啊！我总要对得住他对我的关照嘛！”“哦！”小张惊讶地瞪大了眼睛，说，“我的碗底也有红烧肉哩！”两人又问了别的工人，原来老板在大家碗里都放了肉。大伙儿恍然大悟，难怪吃早饭时，大家都不声不响闷头吃吃得那么香。

点评：

三块红烧肉在案例中发挥了重要的作用。如果老板不是将红烧肉放进每个人的碗里，而是盛在盘子里供大家分享，那就不一定会有这么好的效果。老板对员工的激励激发了他们的工作热情，工人们看到的是三块红烧肉，但更多的是感觉到了认同和尊重，这对于工作是极大的促进因素。实际生活中，如何组织员工高效地工作，如何使员工的需求得到满足，如何激励员工，一直是企业管理者重点关注的问题。

组织行为学探讨个体、群体及组织内部行为的影响，学习组织行为学对于企业管理有重要的意义。现代社会发展节奏较快，在互联网时代学习组织行为学不仅有助于自身素质的提高，也是社会发展的内在需求。

第一节 组织行为学基础

一、组织

1. 组织的含义

组织（Organization）是人类社会活动中最常见、最普遍的结构。组织最初的含义来自于自成系统的具有特定功能的细胞结构，后来被引入社会管理中，专指人类群体。但是，对于组织的概念，从不同的角度出发有不同的定义。

组织，一般有两种词性，一种是动词，就是有目的、有系统集成起来的活动，如组织群众，这种组织是管理的一种职能；另一种是名词，指按照一定的宗旨和目标建立起来的集体，如工厂、机关、学校、医院、各级政府部门、各个层次的经济实体、各个党派和政治团体等，这些都是组织。从名词上说的组织可以按广义和狭义划分。

从广义上说，组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。系统论、控制论、信息论、耗散结构论和协同论等，都是从不同的侧面研究有组织的系统的。从这个角度来看，组织和系统是同等程度的概念。在这个定义中包含有生物学中有机体的组织，在西方原义来源于器官（Organ），因为器官是自成系统的，如皮下组织、肌肉组织等出自细胞组成的活组织；动物的群体组织，如一窝蜜蜂就是一个以蜂王为核心、秩序井然、纪律严明的群体；还有人的组织等。

从狭义上说，组织就是指人们为实现一定的目标，互相协作结合而成的集体或团体，如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。狭义的组织专门指人群而言，运用于社会管理之中。在现代社会生活中，人们已普遍认识到组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元，而且可以说是社会的基础。本书所要研究的组织是指狭义的组织。

因此，我们把组织定义为：组织是一群人的集合，为完成共同的使命和目标，在特定环境中，各成员按照一定的方式相互合作结成的有机整体。

2. 组织的构成要素

根据组织表现出的性质，我们可以把组织的构成要素确定为：组织环境、组织目标、管理主体和管理客体。这四个基本要素相互结合，相互作用，共同构成一个完整的组织。

（1）组织环境是组织的必要构成要素。组织是一个开放系统，组织内部各层级、部门之间和组织与组织之间，每时每刻都在交流信息。任何组织都处于一定的环境中，并与环境发生着物质、能量或信息交换关系，脱离一定环境的组织是不存在的。组织是在不断与外界交流信息的过程中得到发展和壮大的。所有管理者都必须高度重视环境因素，必须在不同程度上考虑到外部环境，如经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的等，使组织的内外要素互相协调。

（2）组织目标也是一个组织的要素。所谓组织目标，就是组织所有者的共同愿望，是得到组织所有成员认同的。任何一个组织都有其存在的目标，建立一个组织，首先必须有目

的,然后建立组织的目标,如果没有目的,组织就不可能建立。已有的组织如果失去了目标,这个组织也就名存实亡了,失去了存在的必要。企业组织的目标,就是向社会提供用户满意的商品和服务,从而为企业获得尽量多的利润。政府行政部门的目标是提高办公效率,更好地为广大市民服务。

(3) 管理主体和管理客体。组织组成要素应当是相互作用的,或者说是耦合的。在组织中,这两个相互作用的要素是管理主体和管理客体。管理主体是指具有一定管理能力,拥有相应的权威和责任,从事现实管理活动的人或机构,也就是通常所说的管理者。管理客体是管理过程中在组织中所能预测、协调和控制的对象。

管理主体与管理客体之间的相互联系和相互作用构成了组织系统及其运动,这种联系和作用是通过组织这一形式而发生的。管理主体相当于组织的施控系统,管理客体相当于组织的受控系统。组织是管理主体与管理客体依据一定规律相互结合,具有特定功能和统一目标的有序系统。在管理的过程中,管理主体领导管理客体,管理客体实现组织的目的,而管理客体对管理主体又有反作用,管理主体根据管理客体对组织目的的完成情况,从而调整管理主体的行为。它们通过这样的相互作用,形成了耦合系统,从而更好地实现组织的目的。

3. 组织的特点

(1) 组织是具有特定目标并承担特定功能的群体。组织的存在是因为它承担了一定的社会功能,每个组织都有与之所承担的社会功能相对应的组织目标。例如,行政机构的目标是高效、公平、公正地提供公共服务;医疗机构的目标是救死扶伤,为社会成员的健康提供优质服务;企业的目标是盈利。

(2) 组织是按照一定原则构建的群体。组织必须按照一定的原则构建,通过分工协作,既发挥组织成员的专长,也发挥组织的集体力量,实现协同效应。例如,军队按照集权原则组织起来实现高战斗力,研究所依据相对分权的原则,充分发挥研究人员个体的聪明智慧。

(3) 组织是相互分工、协作有序的系统。组织根据工作要求设计岗位,再安排合适的人员到指定的岗位上,从而实现组织成员的分工,同时,组织还建立规章制度,通过明确组织成员的职责和相互关系,使组织协调运作,实现目标。

(4) 组织具有一定的边界。每个组织都与其他组织有所不同,这种差异就是组织的边界,可能表现在组织的规模、目标、承担的社会功能等方面,也可能表现在组织成员和组织结构等方面。

(5) 组织是有生命力的有机体。组织处于一个发展过程中,会经历成长、发展,甚至衰落和消亡,组织成员的相互协作和组织结构的有效调整有助于组织缓解压力,提高效能。

4. 组织的类型

不同的组织由不同的人员、不同的目标和不同的资源构成,相互之间有很大的差异,组织的类型大致可以按如下几种方式分类。

(1) 从组织的规模程度去分类,可分为小型的组织、中型的组织 and 大型的组织。比如,同是企业组织,就有小型企业、中型企业和大型企业;同是医院组织,就有个人诊所、小型医院和大型医院;同是行政组织,就有小单位、中等单位和大单位。按这个标准进行分类是具有普遍性的,不论何类组织都可以作这种划分。以组织规模划分组织类型,是对组织现象

的表面的认识。

(2) 按组织的社会职能分类,可分为文化性组织、经济性组织和政治性组织。文化性组织是一种人们之间相互沟通思想、联络感情、传递知识和文化的社会组织,各类学校、研究机关、艺术团体、图书馆、艺术馆、博物馆、展览馆、纪念馆、报刊出版单位、影视电台机关等都属于文化性组织。文化性组织一般不追求经济效益,属于非营利组织。而经济性组织是一种专门以追求社会物质财富为目的的社会组织,它存在于生产、交换、分配、消费等不同领域,工厂、工商企业、银行、财团、保险公司等社会组织都属于经济性组织。政治性组织是一种为了某个阶级的政治利益而服务的社会组织,国家的立法机关、司法机关、行政机关、政党、监狱、军队等都属于政治性组织。

(3) 按组织内部是否有正式分工关系分类,可分为正式组织和非正式组织。如果一个社会组织内部存在着正式的组织任务分工、组织人员分工和正式的组织制度,那么它就属于正式组织。政府机关、军队、学校、工商企业等都属于正式组织。正式组织是社会中的主要的组织形式,是人们研究和关注的重点;而如果一个社会组织的内部既没有确定的机构分工和任务分工,没有固定的成员,也没有正式的组织制度等,这种组织就属于非正式组织。非正式组织可以是一个独立的团体,如学术沙龙、文化沙龙、业余俱乐部等,也可以是一种存在于正式组织之中的无名而有实的团体。这是一种事实上存在的社会组织,这种组织现在正日益受到重视。在一个正式组织的管理活动中,应特别注意非正式组织的影响作用。对这种组织现象的处理,将会影响到组织任务的完成和组织运行的效率。

5. 组织的作用

(1) 整合作用。组织实现特定目标需要整合有关的人力资源、物力资源、财力资源、信息资源等,从而发挥整体优势,因此组织有整合作用。

(2) 服务作用。服务作用是组织作用最直观的体现。组织承担一定的社会功能,为全社会或社会中的特定群体提供服务。

(3) 管理作用。组织的管理作用体现在以下几个方面:组织对相关活动进行策划,为实现组织目标不断整合资源;指挥、协调、控制各要素,使组织有序运作;定期评估、及时预测组织面临的外部环境挑战,做出决策有效应对外部挑战等。

(4) 激励作用。对外而言,不同组织承担相同或相似的社会功能,对各种有限的资源展开竞争,这将激励组织本身在结构、服务和管理上的不断创新和优化;对内而言,为实现组织的高效运作,建立相应的激励措施,对组织成员进行适当的激励,有助于组织的发展和目标的实现。

6. 组织的原则

(1) 目标统一性原则。组织中各部门都必须统一目标,有助于组织目标的实现。

(2) 授权原则。合理授权,提高组织管理效率,充分调动成员的主观能动性,充分发挥组织成员的专长。

(3) 分工协作原则。按照不同的工作内容做出部门的合理设置,设置有效的岗位,选择合适的员工,提高工作效率。

(4) 权责对等原则。权利和责任必须对等,充分发挥职务管理的作用。

(5) 管理宽度适宜原则。合理设置组织层级，避免协调不均，管理不到位。

二、组织环境

组织环境是指所有潜在影响组织运行和组织绩效的因素或力量。

组织环境对组织的生存和发展起着决定性作用。科学划分组织环境的类型，有利于我们更清楚地认识环境、把握环境。一般来讲，以组织界限（系统边界）来划分，可以把环境划分为内部环境和外部环境，或称为工作（具体）环境和社会（一般）环境；如果根据环境系统的特性来划分，则可将环境划分为简单——静态环境、复杂——静态环境、简单——动态环境和复杂——动态环境四种类型。组织应该调整战略以适应环境，究竟如何调整，应视环境的不利程度而定。总之，组织环境调节着组织结构设计与组织绩效的关系，影响组织的有效性。组织环境对组织的生存和发展，起着决定性的作用，是组织管理活动的内在与外在的客观条件。

1. 组织内部环境

组织内部环境是指管理的具体工作环境。影响管理活动的组织内部环境包括：物理环境、心理环境、文化环境等。物理环境要素包括工作地点的空气、光线和照明、声音（噪音和杂音）、色彩等，它对于员工的工作安全、工作心理和行为以及工作效率都有极大的影响。物理环境因素对组织设计提出了人本化的要求，防止物理环境中的消极性和破坏性因素，创造一种适应员工生理和心理要求的工作环境，这是实施有序而高效管理的基本保证。心理环境指的是组织内部的精神环境，对组织管理有着直接的影响。心理环境制约着组织成员的士气和 Cooperation 程度的高低，影响组织成员的积极性和创造性的发挥，进而决定了组织管理的效率和管理目标的达成。心理环境包括组织内部和睦融洽的人际关系、人事关系，组织成员的责任心、归属感、合作精神和奉献精神等。组织文化环境至少有两个层面的内容，一是组织的制度文化，包括组织的工艺操作规程和 workflow、规章制度、考核奖励制度以及健全的组织结构等；二是组织的精神文化，包括组织的价值观念、组织信念、经营管理哲学以及组织的精神风貌等。一个良好的组织文化是组织生存和发展的基础和动力。

2. 组织外部环境

组织外部环境是指组织所处的社会环境，外部环境影响组织的管理系统。组织的外部环境，实际上也是管理的外部环境。外部环境可以分为一般外部环境和特定外部环境。一般外部环境包括的因素有：社会人口、文化、经济、政治、法律、技术、资源等。这些因素对组织的影响是间接的、长远的。当外部环境发生剧烈变化时，会导致组织发展的重大变革。特定外部环境因素主要是针对企业组织而言的，包括：供应商、顾客、竞争者、政府和社会团体等。特定外部环境的这些因素，对企业组织的影响是直接的、迅速的。外部环境从总体上来说是不易控制的，因此它的影响是相当大的，有时甚至能影响到整个组织结构的变动。对外部环境作分析，目的是要找出在这个环境中可以把握住哪些机会，必须要回避哪些风险，抓住机遇，健康发展。组织作为一个开放的系统，必然时刻与环境进行物质、能量、信息的交换。

组织环境对组织的形成、发展和灭亡有着重大的影响。在当代和未来，组织的目标、结

构及其管理等只有变得更加灵活,才能适应环境多变的要求。

组织与环境的关系,不是组织对环境做出单方面的适应性反应,组织对环境也具有积极的反作用。主要表现为:组织主动地了解环境状况,获得及时、准确的环境信息;通过调整自己的目标,避开对自己不利的环境,选择适合自己发展的环境;通过自己的力量控制环境的状况和变化,使之适应自己的活动和发展,而无须改变自身的目标和结构;可以通过自己的积极活动创造和开拓新的环境,并主动地改造自身,建立组织与环境新的相互作用关系。另外,组织对环境的反作用也有消极的一面,即对环境的破坏。这种消极的反作用又会影响组织的正常活动和发展。组织环境是相对于组织和组织活动而言的,只有相对于组织和组织活动的外部物质和条件才具有组织环境的意义。在人类产生之前,自然界就客观存在,只有当人类通过分工协作形成了自己的社会活动,从而也产生了对这些活动的管理之后,自然界的一部分与人类的这种活动相关联,才成为组织环境。因而,组织环境的性质和内容都与组织和组织活动息息相关:与一定经济组织的经济管理活动相联系的是经济组织环境;与一定军事组织的军事管理活动相联系的是军事组织环境;与一定教育组织的教育管理活动相联系的是教育组织环境等。这些组织环境都是与一定组织和组织活动相对应的。

三、组织行为

组织行为是指组织的个体、群体或组织本身从组织的角度出发,对内源性或外源性刺激所做出的反应。

1. 组织行为的分类

组织行为是复杂的,不能简单地看作是组织中人的行为。组织行为应该是组织中要素之间以及组织要素和外部环境之间相互作用而产生的行为。根据组织要素的不同,管理客体发出的行为是业务行为,管理主体发出的行为是管理行为。

(1) 业务行为。通过管理行为进行影响和协调的他人行为被称为业务行为,是完成具体的、实际组织目标的工作。通过业务行为,组织可以直接达到目标。但为了确保业务行为过程的顺利有效进行,组织还需要开展管理行为。

(2) 管理行为。管理行为是一种影响和协调他人行为的行为,以指挥他人完成具体任务为特征。管理行为是促进业务行为实现组织目的的手段和保证。

从根本上来说,业务行为和管理行为都是为实现组织目标而进行的,但二者之间也有明显的区别,对这两类行为进行区分,意义重大。明确业务行为与管理行为的区别,可以让每个管理者明确自己的管理职责,避免把自己的工作与业务行为者的工作相混淆。两种行为的区别在于以下三个方面。

(1) 行为主体不同。管理行为的主体是管理人员,业务行为的主体是业务人员。但在实际社会生活中,也有管理者同时充当业务人员角色的情况。例如,医院的院长在给病人做手术时是业务行为者,而在从事医院管理工作中是管理者的角色。

(2) 行为内容不同。管理行为具有普遍性,业务行为具有特殊性。管理行为一般表现为从事计划、组织、指挥和控制等,业务行为在不同的组织、不同的层次、不同部门之间表现出特殊性。

(3) 行为的直接目标不同。组织中的一切行为都是围绕组织目标的实现而展开的,但

是管理行为与业务行为追求的直接目标却不同。业务行为的直接目标是实现组织的目标，管理行为的直接目标是协调业务行为，使组织目标能够有效实现。

2. 组织行为的特征

- (1) 目标性。组织行为具有明确且具体的目标性，所有的组织都具有特定的组织目标，而组织的行为都围绕这一目标展开。
- (2) 秩序性。组织是围绕特定目标而构建的分工协作的有序的系统，组织有特定的秩序。组织行为的秩序性表现为以下两个方面：组织成员按照一定原则进行分工，其行为按照分工开展；组织中建立了一系列规章制度，确保组织行为的有序开展。
- (3) 高效性。组织不同于初级的社会群体，是人类为追求高效率而创造出的形式。组织是理性的，组织成员也是理性的，因此组织行为也强调理性，应具有高效率性。随着组织理论和组织实践的不断发展，组织行为不断强化以人为本的理念，强调高效率与人性化的协同发展。

四、组织行为学

1. 组织行为学概述

组织行为学是研究组织中人的行为与心理规律的一门科学。它是行为科学的一个分支，社会的发展，尤其是经济的发展促使了企业组织的发展，组织行为学越来越受到人们的重视。关于组织行为学的定义很多，美国学者斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）（1997）认为，组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，以便应用这些知识来改善组织的有效性。结合国内外相关学者的研究，我们将组织行为学作如下定义：组织行为学是采用系统分析方法，综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、经济学、政治学等知识，研究一定组织中人的心理和行为的规律性，从而提高管理者对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织预定目标的学科。与组织行为学密切相关的主要学科如表 1-1 所示。

表 1-1 与组织行为学密切相关的学科

学科	具体学科	主要影响和涉及研究领域
管理学	人力资源管理学	培训与开发、绩效管理、员工招聘与选拔、薪酬管理、劳资关系
	组织管理学	组织理论、组织技术、组织变革、组织文化
行为科学	心理学	激励、领导、知觉、个性、个体决策、工作满意度、态度、工作压力、工作设计
	社会学	群体动力、群体行为、团队建设、沟通、行为改变、态度改变、群体决策
	人类学	价值观比较、态度比较、跨文化研究、组织文化、组织环境
社会科学	政治学	冲突、组织内权力与政治
	经济学	领导有效性、工作绩效
	伦理学	激励、领导、沟通的伦理问题

组织行为学与管理心理学的主要区别在于研究对象的不同，如表 1-2 所示。前者的研究对象是指组织中人的外在、可观测、可变的为行为，而后者的研究对象是指组织中人的心理（包

括外在、可观测、可变的行爲，也包括内在的，甚至是不可观测、不可变的行爲，如思维、本能）。由此决定了组织行为学的研究成果更为具体、直观、实用，而管理心理学的研究成果则比较抽象、隐晦和理论化。

表 1-2 组织行为学与管理心理学的比较

项目	组织行为学	管理心理学
研究对象	一定组织中人的行为（指外观的活动、动作、运动、反应或行动）	管理过程中各层次人员的心理（包括感觉、知觉、记忆、思维、情绪、意志、气质、性格等心理现象的总称）
理论基础	社会科学、行为科学、管理科学、自然科学等	心理学、社会学、经济学、教育学、管理学、生理学等
学科性质	行为科学	心理科学
形成背景	1949 年“行为科学”一词出现，1953 年正式命名； 20 世纪 60 年代末开始形成组织行为学； 20 世纪 80 年代组织行为学分为宏观组织行为学和微观组织行为学	莉莲·吉尔布雷斯《管理心理学》（1914）首次使用“管理心理学”一词； 20 世纪 20 年代和 30 年代工业心理学与人际关系学说的发展； 莱维特（1958）正式使用“管理心理学”（Leavitt，1964），管理心理学成为独立学科

2. 组织行为学的特点

（1）综合性。组织行为学是在综合运用多学科知识的背景下，分析、解释和预测组织行为，是在多学科交叉、渗透和融合下形成的学科体系。因此，组织行为学属于综合学科，具有综合性特点。

（2）层次性。组织行为学的多层次性体现在组织行为学研究个体行为、群体行为、组织行为和组织外部环境等方面。只有将这四个层次的研究结合起来，进行综合研究，才能真正把握组织及其成员的行为规律。

（3）两重性。组织行为学是一门具有两重性的学科，它既具有与组织中人的行为的生物性特征相联系的反映人的行为的一般规律的属性，即自然属性，也具有反映人的社会活动规律的社会属性，即社会倾向性。这种两重性主要取决于组织行为学的多学科性、人本身的两重性和管理的两重性。

（4）实用性。组织行为学在多学科的基础上，综合运用相关知识分析组织中的个体、群体和组织的行为规律，在掌握这些规律后对组织行为做出解释和预测，并探究如何管理组织行为的方法。这对于组织及成员保持积极行为，改变消极行为，改善人际关系，调动积极性、主动性和创造性，提高工作绩效有非常重要的意义。

3. 组织行为学的研究意义

- （1）有助于加强以人为本的管理理念，充分调动员工的积极性、主动性和创造性。
- （2）有助于人尽其才，合理使用人才。
- （3）有助于改善人际关系，增强群体的核心凝聚力和向心力。
- （4）有助于提高领导水平。
- （5）有助于组织变革和组织发展。

第二节 组织行为学的发展历程

一、组织行为学的产生

组织行为学作为一门独立的专门研究组织系统及人的心理和行为规律的科学，产生于 20 世纪五六十年代的美国，但其形成过程可以追溯至 19 世纪末 20 世纪初。

1. 组织行为学形成的历史背景

（1）资本主义社会生产力的推动

资本主义社会生产力的发展，客观上推动了组织管理实践的发展，为组织行为学的诞生注入了强有力的“助产剂”。随着资本主义社会生产力的发展，垄断也进一步加强，在发达的资本主义国家推行了产业部门的企业合并，出现了大型的联合企业和垄断组织。这就使得企业和组织的规模日益扩大，管理的过程日趋复杂，商品市场的竞争也异常激烈，从而导致对管理水平与管理效益的要求越来越高。

对于管理实践的发展提出的上述问题，古典管理理论已无法回答和解决，必然要求产生一种新的管理理论。所以说，资本主义社会生产力的发展给重视人的因素和强调发挥人的积极性的组织行为学注入了强有力的“助产剂”，推动了组织行为学的诞生。

（2）资本主义生产关系中阶级矛盾的激化

在严酷的组织管理下，工人们整天围着机器疲于奔命，感到异常紧张、单调和劳累，精力消耗在亿万次简单重复与枯燥的操作活动中，身心健康受到了严重的损害。因此，这种管理方式日益激起工人的极大不满与强烈抵制。随着资本家对工人剥削的加剧，工人也日益觉醒，开始反抗资本家的剥削，并组织起来与资本家进行斗争，致使工人阶级与资本家之间矛盾激化。

（3）社会学、心理学的发展

社会学、心理学和行为科学等学科的发展为组织行为学的产生奠定了理论基础。综上所述，组织行为学的产生是社会与历史发展的必然产物。

2. 古典管理理论

（1）泰勒的科学管理理论

“科学管理”之父泰勒（Frederick Winslow Taylor，1856—1915）认为，劳资双方不应为争夺少得可怜的一小块利益而喋喋不休，而应设法提高生产效率，进而提高产出和利润，提高工资和改善条件。只有这样，大家的日子才好过，双方也由过去的心理对抗变为心理协同。泰勒运用“时间—动作分析”的方法进行了大量的试验，提出了“劳动定额”“工时定额”“工作流程图”“计件工资制”等一系列科学管理制度和方法（Taylor，1964），在很大程度上调动了工人的积极性，提高了生产效率。

（2）法约尔的一般管理理论

泰勒的科学管理开创了西方古典管理理论的先河。在其正被传播之时，欧洲也出现了一批古典管理的代表人物及其理论，其中影响最大的首属法约尔及其一般管理理论。

亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925），将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制等五大管理职能，并进行了相应的分析和讨论。管理的五大职能并不是企业管理者个人的责任，它同企业经营的其他五大活动一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的工作。

法约尔提出了一般管理的 14 项原则：劳动分工；权利与责任；纪律；统一指挥；统一领导；个人利益服从整体利益；人员报酬；集中；等级制度；秩序；公平；人员稳定；首创精神；团队精神。

法约尔认为管理能力可以通过教育来获得，“缺少管理教育”是由于“没有管理理论”，每一个管理者都按照他自己的方法、原则和个人的经验行事，但是谁也不曾设法使那些被人们接受的规则和经验变成普遍的管理理论。

（3）韦伯的层级官僚制理论

德国著名社会学家马克斯·韦伯被称为“组织理论之父”，于 20 世纪初提出了官僚制理论。层级官僚制理论，是指一种以分部—分层、集权—统一、指挥—服从等为特征的组织形态，也是现代社会实施合法统治的行政组织制度。

所谓“官僚”，是就这种组织的成员是专门化的职业管理人员而言，为了避免误解，有些学者把韦伯所说的官僚组织，改称科层组织。韦伯认为，在近代以来的资本主义社会中，官僚组织是对大规模社会群体进行有效管理的基本形态。

官僚制作为一种理性的和有效率的管理体制，它迎合并极大地推动了近代资本主义的工业化进程。一方面，官僚制满足了工业大生产的生产模式和管理复杂化的需要。其在精确性、快捷性、可预期性等方面是其他社会组织形式所无与伦比的。另一方面，它以非人格化、制度化的特征而得到科学理性时代的文化认同。而这些都是对传统社会中的各种组织中普遍存在的任人唯亲、下级对上级的人身依附、官员决策的任意性与不可预测性等弊端的纠正，是时代发展的产物。

古典管理理论中均涉及了组织行为的问题。泰勒侧重基层工作人员的操作行为分析、工作控制和组织构造行为原则；法约尔注重高层领导的行为；韦伯注重组织的结构、成员的控制及管理行为的研究。随着时代的发展和管理的需要，古典理论逐渐不能满足需求，组织行为学进入新的发展阶段。

二、组织行为学的成熟

1. 工业心理学的诞生

雨果·芒斯特伯格（Hugo Munsterberg, 1863—1916）被人们称为“工业心理学之父”，首次在英国伦敦出版的具有里程碑意义的名为《心理学和工业效率》（*Munster Berg*, 1913）一书中，芒斯特伯格明确提出，他的目标在于去发现：（1）寻求如何使人们的智能与其所从事的工作最适合。（2）在什么样的心理条件下，才能从每个人的工作中获得最大和最令人满意的产出。（3）企业如何去影响工人，以便从他们那里获得最好的结果。芒斯特伯格

在书中提出要更好地理解和应用心理学，并把心理学应用于管理领域，加强管理的科学性，从而开创了工业心理学。工业心理学可以看作组织行为学的雏形。

2. 人际关系理论——霍桑实验

霍桑效应（Hawthorne Effect）或称霍桑效应是管理学中的一个名词，它是指由于受到额外的关注而引起努力或绩效上升的情况。霍桑效应起源于1924年至1933年的一系列实验研究，从1927年到1932年，乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）教授持续多年对霍桑实验结果进行研究、分析，前后共进行过两个回合：第一个回合是从1924年11月至1927年5月，在美国国家科学委员会赞助下进行的；第二个回合是从1927年至1932年，由梅奥主持进行。整个实验前后经过了四个阶段：车间照明实验——“照明实验”；继电器装配实验——“福利实验”；大规模的访谈计划——“访谈实验”；继电器绕线组的工作室实验——“群体实验”。

霍桑实验提出了许多关于组织中人的行为的概念，包括：（1）企业组织不仅是一个技术—经济系统，而且是一个社会系统。（2）个体不仅受经济奖励的激励，而且受各种不同的社会和心理的影响。（3）企业中存在着“非正式组织”。（4）强调“民主”而不是“独裁”的领导模式。（5）强调参与管理，重视在组织等级中各层次之间建立有效的沟通渠道。（6）管理者不仅需要有效的技术才能，而且需要有效的社会才能。（7）组织成员都可以通过满足某种社会—心理需要来调动工作的积极性。

梅奥等人提出的“人际关系理论”（Human Relations Theory）成为行为科学研究的先声。从此，更多的管理学者、专家关注并致力于对人的行为的研究，自然科学和社会科学方面不断取得的成果又促进了对该问题的研究进程，从而导致行为科学这一新兴学科在20世纪40年代末50年代初正式形成。

1949年在美国芝加哥大学召开的一次跨学科的讨论会上，提出了“行为科学”的概念。1953年美国福特基金会邀请一些大学的著名学者研讨后，正式把这门综合性极强的学科定名为“行为科学”（Behavior Sciences）。行为科学是凭借心理学、社会学、人类学及其他一切与人的行为有关的学科（如政治学、历史学、教育学、生物学、医学、宗教学等）的理论来研究人的各种行为，因而是一门综合性很强的科学，是由相关学科组成的学科群，心理学是其形成的一块重要基石。行为科学的产生和发展促成了行为科学学派的形成。到20世纪60年代之后，行为科学进入组织行为的研究阶段，60年代末开始形成组织行为学。进入20世纪80年代，组织行为学又分为宏观组织行为学和微观组织行为学。宏观组织行为学来源于社会学、政治学、经济学，探讨在一定社会经济背景下的组织结构、组织设计和组织行为；微观组织行为学来源于心理学，研究个体行为、态度、动机与组织系统之间的相互影响。

3. 行为科学对组织行为的研究

（1）需要理论

行为科学认为人的行为是由动机引起的，动机是由人的需要和外界的刺激产生的。

（2）激励理论

行为科学认为能满足人的需要本身就是一种激励。激励理论大致有以下几类：内容型激励理论、过程型激励理论、综合型激励理论。其中综合型激励理论既关注激励因素，又关注

激励过程，主要有 VIE 理论、激励力量理论、场动力论等。

（3）群体行为理论

群体行为理论主要研究组织中人与人、群体与群体之间的关系。其中，场域理论对组织行为学的影响较大。

场域理论用来解释行为是如何产生的，可用如下公式表述。

$$B=F(P \cdot E)$$

式中：B 表示 behavior，行为；P 表示 personal，个人；E 表示 environment，环境；F 表示 function，函数。

该公式也表明，行为的产生不仅受人本身的内部力场影响，还受人所处环境的影响，行为是人本身的内部力场与环境相互作用的结果。

三、组织行为学的发展

1. 组织系统论

巴纳德（Barnard），近代管理理论奠基人之一。代表作：1938 年《经理人员的职能》，开创组织管理理论研究，揭示了管理过程的基本原理，经后人进一步发展，形成管理学领域的组织管理流派，对当代管理学体系产生了重要影响。

（1）协作的组织系统

巴纳德认为，社会的各级组织包括军事的、宗教的、学术的、企业的等多种类型的组织都是一个协作的系统，它们都是社会这个大协作系统的某个部分和方面。这些协作组织是正式组织，都包含三个要素：协作的意愿、共同的目标和信息联系。所有的正式组织中都存在非正式组织。正式组织是保持秩序和一贯性所不可缺少的，而非正式组织是提供活力所必需的。两者是协作中相互作用、相互依存的两个方面。所有的协作行为都是物的因素、生物的因素、人的心理因素和社会因素这些不同因素的综合体。

（2）组织与人的协同

一个协作系统是由相互协作的许多人组成的。个人可以对是否参与某一协作系统做出选择，这取决于个人的动机，包括目标、愿望和推动力，组织则通过其影响和控制的职能来有意识地协调和改变个人的行为和动机。对于个人目标和组织目标的不一致，巴纳德提出了“有效性”和“能率”两条原则。当一个组织系统协作得很成功，能够实现组织目标时，这个系统就是“有效性”的，它是系统存在的必要条件。系统的“能率”是指系统成员个人目标的满足程度，协作能率是个人能率综合作用的结果。

（3）经理人员的职能

经理人员的作用就是在一个正式组织中充当系统运转的中心，并对组织成员的活动进行协调，指导组织的运转，实现组织的目标。经理人员的主要职能有三个方面：①提供信息交流的体系。②促成个人付出必要的努力。③规定组织的目标。一个组织的生存和发展有赖于组织内部平衡和外部适应。管理的艺术就是把内部平衡和外部适应综合起来。巴纳德用了“感觉”“判断”“感知”“协调”“平衡”“相称”等词语来表述管理过程。

(4) 组织的有效性

组织的有效性取决于个人接受命令的程度。巴纳德分析个人承认指令的权威性并乐于接受指令的四个条件：①他能够并真正理解指令。②他相信指令与组织的宗旨是一致的。③他认为指令与他的个人利益是不矛盾的。④他在体力和精神上是胜任的。经理人员不应滥用权威，发布无法执行或得不到执行的命令。

巴纳德组织管理理论对传统的组织改造为现代组织尤其具有价值。要将偏重于非正式组织和非结构化的决策与沟通机制的传统组织改造为现代组织，就必须明确组织的目标、权力结构和决策机制；明确组织的动力结构即激励机制；明确组织内部的信息沟通机制。这三个方面是现代组织的柱石。

2. 组织权变理论

权变理论是指 20 世纪 60 年代末 70 年代初在经验主义学派基础上进一步发展起来的管理理论，是西方组织管理学中以具体情况及具体对策的应变思想为基础而形成的一种管理理论。组织权变理论是由美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯提出的。组织权变理论强调以下四点。

- (1) 适用于一切组织的管理方法是不存在的。
- (2) 组织管理中，不断变化的形势要求不断创造新的方法。
- (3) 在分析和处理组织管理问题时，要用灵活变通的观点。
- (4) 不存在一样的组织模式和绝对完美的方法。

权变理论有几点突出的优势：

- (1) 其理论得到了大量以经验为依据的研究的支持。权变理论在研究方面是有基础的。
- (2) 通过思考工作情境对领导者的影响，权变理论拓展了我们对领导力的理解。在权变理论发展之前，领导力理论主要着重于探讨是否存在一种单一的、最好的领导方式（如特质学说），而权变理论强调了领导者风格和不同情境要求之间的关系。事实上，权变理论将重点转移到了领导情境上，特别是领导者与工作情境之间的关联。

(3) 权变理论有预见性，因此提供了关于特定情境下可能有效的领导模式的有用信息。根据“最难共事者”测验(LPC)提供的数据和三个情境变量的描述(即领导者一下属关系，任务结构和职位权力)，我们可以判断某个人在特定的情境下成功的概率。这使得权变理论具备了其他领导力理论所没有的预见性和判断力。

(4) 该理论不要求人们在任何情况下都有效率。团队的领导者们常常觉得自己有必要成为万能的人，但这对于领导者而言要求过分了。权变理论认为领导者不该希望自己在所有情况下都能领导，公司该尽量将领导者安置在与他们的领导风格相符的工作岗位上。当领导者明显被放在错误的情境中时，就该调整工作情境变量或者把领导者调动到另一个岗位上。权变理论使领导者和与其所处的工作情境相符，但是没有要求领导者适合每一种情况。

(5) 权变理论为团队提供了一些关于领导者风格的数据，它们对于更全面地描述领导方式比较有用。LPC 测验得分和人力资源计划中的另一些评估结合，可以构成员工个人资料，这些资料可用于决定员工在哪个岗位上工作才能最好地为公司服务。

3. 组织文化的研究

在组织文化领域中，艾德佳·沙因(Edgar H. Schein)率先提出了关于文化本质的概念，

对于文化的构成因素进行了分析，并对文化的形成、文化的同化过程提出了独创的见解，在组织发展领域中针对组织系统所面临的变革课题开发出了组织咨询的概念和方法（Process Consultation）。

沙因认为文化由以下三个相互作用的层次组成：物质层，可以观察到的组织结构和组织过程等；支持性价值观，包括战略、目标、质量意识、指导哲学等；基本的潜意识假定，包括潜意识的、暗默的一些信仰、知觉、思想、感觉等。

组织文化的研究给管理理论和组织行为学带来了两大突破，主要表现在观念人和生活组织两个假定的确立上。古典管理理论将人假定为经纪人，行为科学将人假定为社会人，而组织文化的研究对人的假定更加深刻，将人假定为观念人。组织文化的研究认为人在本能上有很多需要，也希望这些需要不断得到满足，但是人更需要有自己的信仰和价值观。组织应帮助员工树立正确的价值观和信仰。生活组织的假定强调不能单纯地从经济角度分析和认识企业，还应该从社会角度看待企业职能。企业作为管理组织，具有经济性和社会性双重属性和使命。

在组织行为学的发展阶段，组织系统论为组织行为学提供了一种全方位看待组织行为的观念框架，防止认识的片面性和单一化。组织权变论提供了认识组织行为的全面和辩证认识观，防止组织行为研究中的教条和僵化。组织文化的研究将组织行为的研究带入更深的层次。

四、组织行为学在中国的发展

虽然我国传统文化蕴含着丰富的管理心理学思想，但这些思想基本上停留在经验和朴素的认识上。组织行为学作为一门独立的学科，是从西方引进的。1935~1937年，周先庚在中央研究院心理研究所与陈立合作，在北平南口机车厂进行了关于职工提合理化建议的调查研究，试图从心理学的角度摸索调动职工积极性的途径。这是中国最早的工业心理实验研究。1935年我国著名心理学家陈立撰写并出版了《工业心理学概观》一书，第一次从环境、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，系统论述了中国工业心理学和管理心理学的基本问题。

从20世纪50年代开始，我国已逐步开展工程心理学和劳动心理学的研究，但管理心理学的起步较晚。在60年代我国学术界对西方正在迅速发展的工业与组织心理学知之甚少。直到70年代末，我国转向以经济建设为中心，工业部门感到需要运用心理学的知识调动企业管理者和职工的积极性，心理学界也感到需要开展有关生产管理中的心理学问题的研究，正是在这种改革和开放的形势下，管理心理学才逐步得到发展。1980年中国心理学会工业心理专业委员会的成立，标志着我国组织行为学的起步。中国行为科学学会成立于1985年，实际上是组织行为学会，迄今为止各省市基本上都成立了行为科学学会。

从20世纪80年代开始，我国有两个工业心理学的专门研究机构从事组织行为学的研究。一是中国科学院心理研究所社会经济与心理行为研究中心（原名工业心理研究室），二是浙江大学的工程心理学（原杭州大学的工业心理专业），它们均为博士学位授予单位。90年代之后，随着我国人力资源管理热的兴起，全国许多高校的管理学院的部分教师开始从事组织行为学的教学和研究，一批硕士生和博士生以组织行为学领域作为学位论文的课题。从80年代起，我国翻译出版了一批国外较有影响的著作，如薛恩（Shein）的《组织心理学》（薛

恩, 1987)、马斯洛(Maslow)的《动机与人格》(马斯洛, 2005)、麦考密克(McCormick)等人的《工业与组织心理学》(麦考密克, 伊尔根, 1991)以及一些以“管理心理学”和“组织行为学”命名的其他著作。1985年出版了第一部由我国学者卢盛忠编写的《管理心理学》教材, 随后, 又出版了许多管理心理学和组织行为学的著作。其中, 比较有影响的有: 俞文钊的《管理心理学》(甘肃人民出版社, 1988), 陈立的《工业管理心理学》(上海人民出版社, 1988), 徐联仓、陈龙的《管理心理学》(光明日报出版社, 1988)和王重鸣的《劳动人事心理学》(浙江教育出版社, 1988)等。据不完全统计, 目前这类著作逾百种。在这个领域内, 也开展了多方面的研究, 包括激励、人员测评、岗位胜任特征、工作业绩评价、管理培训与发展、领导的 CPM 理论、变革型领导、管理决策、跨文化研究、组织气氛和组织文化、组织公民行为等, 取得了可喜的成绩。但是, 与西方发达国家特别是美国相比, 我国在研究和从业人员数量、成果的数量和创新性、社会影响等方面仍存在较大的差距。

五、组织行为学面临的挑战

1. 经济全球化对组织行为学研究的影响

在经济全球化的冲击下, 各国家、民族之间经济与文化的交流更加频繁, 要求组织行为学更加重视跨文化研究, 了解不同国家和民族的心理与行为特征、道德规范、跨文化的道德行为问题, 尊重不同的价值观, 实现管理的国际化与本土化的有机结合。

2. 技术进步带来的挑战

高新科技, 特别是信息技术的进步, 对组织行为学的研究影响很大。信息技术的发展促使组织结构发生重大变化; 要求企业更加重视人员素质的提高与激励手段的探索, 重视企业文化的研究; 管理人员及业务人员学习能力和需要的变化。

大量新技术的应用也带来了组织行为学研究的新进展, 企业资源计划(ERP)的应用对企业来说, 不仅是技术变革的体现, 更是管理模式和企业文化变革的压力与动力。

3. 员工个体的多元化与复杂性

21 世纪, 人力资源是第一资源。随着个人价值观念的多元化, 员工的价值观、行为方式差别显著, 这些组织成员个体之间的多元化使得管理工作越来越复杂。与此同时, 员工背景的多元化和复杂性也为组织创新和发展提供了新的动力, 通过鼓励不同的观点可以帮助组织改善决策质量, 促进组织发展。

4. 外界环境的深层次变化

外界环境的深层次变化对组织行为学研究也有深刻的影响。组织系统的开放性要求组织行为学重新审视组织面临的经济文化环境和背景。

第三节 组织行为学的研究

一、组织行为学研究的意义和原则

1. 组织行为学研究的意义

真正理解、解释和预测个体的行为，随意的、直觉的或常识性的知识常常是不够的，因为人的行为非常复杂。个体的行为不是随机发生的，而是在具体情景中由具体的原因引起的，是受行为的后果制约的。

例如，一位员工利用公司的设备和原材料加工自己家庭所需物品，一般的人 would 想这位员工的行为为自私自利，违反了公司的规章制度，应当给予惩罚。但是，事实可能是员工的行为是由许多错综复杂的互为作用的因素造成的：是否由于公司管理制度不完善，使员工有机会、有可能这样做？员工是否对公司报酬制度有不公平感，有意违反制度？因此，要准确地理解、解释和预测员工的行为，人们必须认识到事物与事物、人与事物的相互关联。勒温（Kurt Lewin）认为个体的行为（Behavior）是其人格或个性（Personality）与其所处情景或环境（Environment）的函数，他提出了著名的 $B=f(P \cdot E)$ 来描述环境对个体行为的影响。因此，对个体行为进行“系统研究”是正确理解、解释和预测个体行为的重要手段。这就要求我们了解组织行为学的科学研究方法，通过对事物之间关系的考察，解释个体行为的原因和结果，把结论建立在科学的理论之上。

学习组织行为学的研究方法，一方面有助于管理者摆脱关于个体行为的直觉观点，学会系统地分析个体行为；另一方面，有助于提高管理者使用科学研究成果的意识，了解组织行为学的研究方法，能够使管理者对本书所介绍的理论有更深刻的认识和评价。

2. 组织行为学研究的原则

组织行为学的研究，应该遵循研究程序的公开性、收集资料的客观性、观察与实验条件的可控性、分析方法的系统性、所得结论的再现性、对未来的预见性的原则。

（1）研究程序的公开性。科学的研究方法，必须公开说明研究的全过程、所使用的程序、所测量的变量和所采用的测量方法。

（2）收集资料的客观性。如实地、客观地进行观察和实验是最重要的原则和特点，研究者要尽量避免受自己的个性或者主观偏见的影响。只有所收集和占有的资料是如实地、客观地存在，研究人员在此基础上进行分析，才可能得出正确而全面的结论。

（3）观察与实验条件的可控性。鉴于影响人的行为和工作绩效的变量是多方面的，我们要找出某一种变量与人的工作绩效的关系，就必须把其他可能影响工作绩效的变量控制在一定的条件下，而集中精力专门观察和实验某一种变量对工作绩效的影响关系。

（4）分析方法的系统性。影响人的心理与行为的因素是多方面的，一方面必须把每个因素都置于整个大系统中去分析研究，不能只从个别因素和个别方面孤立地研究分析，另一方面必须把在已有知识基础上产生的新知识从过去到现在加以系统化、条理化。

（5）所得结论的再现性。如果采用上述相同的研究程序，收集的资料是客观的，在相

同的可控条件下，不断重复地做相同的实验，相同的结论就会不断再现。

(6) 对未来的预见性。只要能够掌握符合客观规律的结论，就可以对未来做出一定的预测，因此也可能事先采取有效的措施预防消极行为的产生，引导积极行为的产生。

二、组织行为学的研究方法

组织行为学领域常用的研究方法主要有：实验室实验法、自然实验法、调查法、观察法、案例研究法、测试法等。下面简要介绍其中几种具有代表性的研究方法。

1. 实验室实验法

实验室实验法是运用专门实验仪器测试被试如个人或群体的心理特质和行为的研究方法，是当前组织行为学研究的一种主要方法。实验室实验法的突出特征是，研究工作是在实验室条件下进行的。

下面是一个实验室实验的经典例子。

研究者斯坦利·米尔格拉姆想测量人们究竟能在多大程度上服从命令，于是他设计了一个学习实验，让被试者扮演教师的角色，研究者告诉这些教师，在每次“学生”回答问题出错时，都要给予电击惩罚。斯坦利想弄清楚被试者是否会听从命令，若电击强度加大，被试者服从指挥的意愿是否会降低？

为了验证这些假设，米尔格拉姆雇用了一些人被试。他让每一个被试者相信，实验是为了调查惩罚对记忆效果的影响。他们的任务是扮演教师，当学习者在学习测验中出现错误时，就对他们实施惩罚。惩罚是通过电击来实现的。被试者坐在一个 30 个级别的电击发生器前，电压从 0 以每级 15 伏递增至 450 伏。在相应的电压上都有标志，从 15 伏“轻量电击”到 450 伏“强烈电击”。为了增加实验的真实性，被试者在隔壁房间里感受了 45 伏的电击，并看到了“学生”——一位温和愉快的 50 岁左右的男士，被绑在电椅上。实际上，电椅仅是道具而已。学习者是演员，电击是录音电话声，但被试者并不知道真相。

实验开始了，被试者坐在电击发生器前，根据指导从最低水平的电击开始，每当学生犯了错误或未做出反应，便会增加一级电击强度。由于“学生”经常犯错误，电压的强度迅速增加。当电压达到 75 伏时，“学生”开始呻吟；150 伏时，他要求退出实验；180 伏时，学生大叫着说他再也不能忍受了；到 300 伏时，学生恳求退出实验，并尖叫着说心脏受不了啦，然后就再也不回答任何问题。大多数被试者提出了抗议，并担心增加电击强度会伤害学生的心脏，会置其于死地。他们不想再继续这项“工作”了。对于被试者的犹豫和反抗，实验者始终只有一句话：“你们别无选择，只有继续。你们的工作就是使学生们的错误受到惩罚。”当然，被试者事实上是有选择的，他们所能做的就是站起来，走出实验室。大多数被试者都不同意对“学生”加重惩罚，但是不同意并不等于不服从，62% 的被试者将电击一直增加到了 450 伏，其余 38% 的被试者所实施电击的平均电压也接近 370 伏！

实验室实验法的优点是严格控制条件，可以避免其他因素的干扰，其研究结果具有较强的说服力。但是实验室实验法为达到精确性和可控性而牺牲了现实性和普遍性，再加上人工实验室脱离了活生生的组织环境，增加了人为因素，真实性较差，因此，研究者对实验室实验法结果的推广和应用持慎重态度。此外，许多心理和行为规律，如群体行为中的情绪感染、冲突等，难以在实验室中进行实验。

2. 自然实验法

自然实验法也称现场实验，这是利用现存的机构（如工作班组）有目的地控制和改变某些因素和条件，验证某项假设，或检验一些管理措施所产生的效果而采用的方法。自然实验法主要是在自然情况下控制条件进行实验，对于个体或群体由此而发生的相应的心理变化进行分析研究，得出结论。

以下是自然实验的一个例子。

一家公司想了解计件工资制和计时工资制对员工生产率的影响，于是研究者选择了公司所属的生产条件、技术条件相似的两家子公司进行实验，一个公司为实验组，采取计件工资制，另一个公司为控制组，仍采取原有的计时工资制，两个公司分别记录了员工 10 个月的劳动生产率和出勤率。10 个月后，研究者发现，实验组的劳动生产率提高了 40%，出勤率是 100%，而控制组的劳动效率没有变化，出勤率为 95%，基于实验设计的可行性，研究者认为计件工资可以大幅度提高员工的劳动生产率。

自然实验法在很大程度上可以推断出因果关系。与实验室方法相比，自然实验法由于自然的场景比实验室更真实，故增加了实验的有效性，实验结果比较易于推广。但自然实验法的控制条件与实验措施不如实验室实验方法那样方便，如果控制群体不能维持恒定，外界因素的干扰会降低控制效果。总体而言，如果在运用时能与有关方面建立较好的协作关系，自然实验法是比较有效和比较具有普遍性的研究方法。

3. 调查法

调查法是研究者根据研究问题的性质，运用问卷、调查表、电话访问、面谈等工具，对特定人群进行调查、收集材料、进行统计分析，以研究被调查者的行为特征或规律。例如，研究者设计了包括 12 个项目的调查问卷，调查大公司中管理者培训课程的内容，问卷连同—封解释研究性质和目的的说明书一起寄给 250 家公司的人力资源部经理，其中 155 名经理完成了问卷调查。调查结果表明，最常见的培训方案是开发有效的授权技巧（占 90%）和倾听技巧（占 83%）。

以上即为一种典型的调查法。这种方法一定要借助一定的问卷、调查表格或访谈的形式收集信息和数据；这些问卷或调查表格往往根据所要调查的人群的实际或研究者自己的兴趣，由研究者自行设计或借用经专家设计的现场调查的问卷；调查项目的设计要便于研究结果的量化、分析和总结；调查的样本要有代表性，才具有统计意义，研究者能够根据代表性样本推断出一般的特征和规律。无论采取何种方式进行调查，研究者都必须遵循调查法的一般程序，包括明确具体的调查目的、制定调查方案和调查计划、搜集资料、整理和分析资料及撰写调查报告等。

调查法比较经济而且可行，它只调查样本，而不必调查群体中的每个成员，因此减少了费用。此外，调查为了解人们对具体问题和行为的看法提供了一条便利可行的途径，调查的数据比较易于量化，有助于快速收集大量资料。因此，在对组织行为的态势研究中，调查法是行之有效的研究方法之一。但是，它也存在潜在的不足。首先，问卷很少能够全部回收，低回收率带来的问题是：根据答复者得出的调查结论是否也能推广到那些未被调查的群体？其次，通过调查的形式较易于了解到被调查者的态度或想法，却不易于了解其行为。再者，被调查者受到社会赞许性的影响，他们有可能为了求得某种安全感，按社会的准则，而不是

根据自己的标准回答了问卷,因此通过调查获得的结果的可靠性可能要打折扣。另外,被调查者常常出现自我保护倾向,例如,面对面谈话往往会给人增加心理负担,使人产生防御心理。

4. 观察法

观察法是在自然条件下,如在正常的、真实的工作情景中,有目的、有系统地观察、研究对象以获得数据,得出结论,如对领导的工作能力和工作风格等的研究,对于员工的工作技能,工作压力等的研究都可以用观察法。

研究者在进行观察之前,必须明确了解“观察什么”“怎样观察”和“怎样记录”等问题,以便不失时机地捕捉到有关信息。

研究者运用观察法应注意以下几点:第一,进行有计划观察。观察必须是有目的、有计划的观察,观察的目的是什么,从哪些方面观察,分哪些阶段观察,观察到何种程度都应在事先有周密的安排。第二,进行连续性、轮换性的观察。连续性观察是指对同一对象的同一问题要做多次观察。连续多次观察可以避免偶然性,获得具有稳定性的数据。轮换性观察是指对同一研究课题变换几次对象进行重复观察,以观察变换了的研究对象对同一课题是否有基本相同的心理或行为变化。第三,进行隐蔽性观察。研究者的观察活动力求不使被研究者觉察到,这样才能使被研究者的心理活动自然流露出真实的变化。否则,被观察者容易出现种种假象——“迎合”心理或“逆反”心理。迎合心理是指被研究者出于“好心”而主动配合研究者的意图,故意表现出符合研究者主观愿望的心理变化;逆反心理则是被研究者出于“好奇”或反暗示,故意反常地表现出自己的心理活动。不管是“迎合”心理还是“逆反”心理,都不能反映被调查者真实的心理状态,从而使研究资料失去意义。

隐蔽性观察如果在室内进行,可以装置里明外暗的观察室,研究者通过“观察窗”可以任意对研究对象的一言一行进行详细观察而不被本人觉察。如果研究对象在室外活动,研究者可扮演成团队成员,以掩盖其真实身份,从而获得可靠资料。

观察法的优点在于:研究者对研究对象施加任何影响,不改变其活动进程,因此能够掌握研究对象的许多生动活泼的实际材料,通过观察法获得的资料的可靠性、可信度较高。

观察法也有一定的缺点,研究者对于被研究者的情况即使了解得很清楚,但任何个体和群体都有其独特性,因此很难把研究成果运用于其他的个体和群体中去。

总而言之,观察法对从事组织行为的研究者而言是一种简便易行,行之有效的方法,如果能辅之以其他研究方法,如现场调查法,效果会更好。

5. 测试法

研究中通过标准化的心理测试量表或精密的测量仪器来测量被试有关心理和行为的研究方法被称为测试法。

在采用测试法时,研究者应该特别重视信度和效度这两个基本因素。信度是指一种测试所得的分数的稳定性或可靠性,即个人在同一测试上数次测量的结果的一致性。效度是指一种测试在测量欲测行为特征时所具有的准确度。一个测试的效度越高,即表示它所测结果越能代表所欲测行为的真正特征。

在能力测试中,无论是性向测试,还是成就测试,只有其所测得的结果符合该种能力测试的目的时,这种能力测试才能成为有效的测量工具。

6. 案例研究法

案例研究法（Case Study Method）以某一典型个体、群体或单位为研究对象，进行深入、具体的研究，从中找出规律性的东西，再推而广之。案例法是由美国哈佛大学法学院创始。

1870年，兰德尔出任哈佛大学法学院院长时，法律教育正面临巨大的压力：其一是传统的教学法受到全面反对；其二是法律文献急剧增长，这种增长首先是因为法律本身具有发展性，其次是在承认判例为法律的渊源之一的美国表现尤为明显。兰德尔认为：“法律条文的意义在几个世纪以来的案例中得以扩展。这种发展大体上可以通过一系列的案例来追寻。”由此揭开了案例法的序幕。

案例法在法律和医学教育领域中的成功激励了商业教育领域。哈佛大学洛厄尔教授在哈佛创建商学院时建议，向最成功的职业学院法学院学习案例法。1908年，案例法在哈佛商学院开始被引入商业教育领域。由于商业领域严重缺乏可用的案例，哈佛商学院最初仅借鉴了法律教育中的案例法，在商业法课程中使用案例法。由此，人们开始有针对性地研究和收集商业案例。案例研究法主要包括以下五个阶段。

（1）案例研究设计。在进行案例研究设计的过程中，研究者首先要分析案例研究的目的。研究者通过收集整理数据能得到指向这些问题的证据，并最终为案例研究做出结论。通过对以前相关研究资料的审查，提炼出更有意义和更具洞察力的问题。其次，研究者提出研究思路，研究思路可以来自现存的理论或假设。无论是建立新的理论还是对现存的理论进行检验，研究思路的提出都是必不可少的。接下来，研究者需要确定分析单位。分析单位可以是个人、事件或一个实体，如非正式组织、企业、班组等。有时候，可以有主要的分析单位和嵌入的分析单位。然后，研究者需要确定连接数据及命题的逻辑。为了把数据与理论假设联系起来，在设计研究阶段时研究者必须对理论主张进行明确的表述。另外，研究者还要解释研究发现的准则。对于分析的结果，研究者可以针对研究的命题进行解释，来响应原来的理论命题。在案例研究设计阶段，研究者还要确定研究案例数量。

（2）选择案例。案例选择的标准与研究的对象应与研究问题有关，从而使研究者获得对案例研究有意义的信息和数据。案例研究可以使用一个或多个案例。单个案例研究可以被用来构建新理论或挑战已有的理论。多案例研究的特点在于它包括了两个分析阶段，对单个案例的分析和案例之间的比较分析。前者是把每一个案例看成独立的整体进行全面的分析，后者是在前者的基础上对所有的案例进行统一的抽象和归纳，进而得出更精辟的描述和更有力的解释。

（3）收集信息和数据。案例研究的信息和数据来源包括六种：文件；档案纪录；访谈，如开放式访谈和集中式访谈；问卷调查；直接观察；实体的或是文化的人工制品（Artifacts）。

（4）分析资料。资料分析通过检视、分类、列表以及其他方法重组证据，以探寻和研究初始命题。在分析资料之前，研究者需要确定自己的分析策略、分析的目的和对象。

（5）撰写报告。案例研究成果的表述形式具有很大程度的灵活性，并不存在标准或统一的报告格式。但在社会科学研究领域，常常会使用与案例研究过程相匹配的格式，从而使案例研究报告分为相对独立的几个部分：背景描述；特定问题、现象的描述和分析；分析与讨论；结论与建议。

案例研究设计质量的指标。第一，效度（Validity）是对所研究的概念形成一套正确的、

可操作性的测量。在案例研究中,采用多种信息和数据来源,形成证据链,要求证据的提供者对案例研究报告草案进行检查、核实。

效度分为内在效度和外在效度。

内在效度(Internal Validity)仅用于解释性或因果性案例研究,不能用于描述性、探索性研究:从各种纷乱的假象中找出因果联系,即证明某一特定的条件将引起另一特定的结果。

外在效度(External Validity)是指建立一个范畴,把研究结果归纳于该类项下。案例研究策略为用理论指导单案例研究,通过重复、复制的方法进行多案例研究。

第二,信度(Reliability)表明案例研究的每一步骤,如资料的收集过程,都具有可重复性,还要保证重复研究能够得到相同的结果。

案例研究的局限性。案例研究能够给研究者提供系统的观点。通过对研究对象直接进行考察与思考,研究者能够进行深入地理解和分析。但是,案例研究也存在局限性,如难以进行归纳;对案例研究的归纳带有一定的随意性和主观性;存在技术上的局限和研究者的偏见;案例研究没有一种标准化的数据分析方法,证据的提出和数据的解释带有可选择性,研究者在意见上的分歧,以及研究者的其他偏见都会影响数据分析的结果;大量的时间和人力耗费,费时费力是案例研究的现实问题。



思考与练习

一、填空题

1. 组织的构成要素包括____、____、____、____。这四个基本要素相互结合,相互作用,共同构成一个完整的组织。
2. 组织的原则包括____、____、____、____、____。
3. 根据组织要素的不同,组织行为可分为____、____。
4. 组织行为学的特点包括____、____、____、____四个方面。
5. 法约尔将管理活动分为____、____、____、____、____计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能,并进行了相应的分析和讨论。

二、选择题

1. 组织的个体、群体或组织本身从组织的角度出发,对内源性或外源性刺激所做出的反应称为()。
A. 组织行为
B. 个人行为
C. 应激反应
D. 印象
2. 管理行为与业务行为的区别不包括()。
A. 行为主体不同
B. 行为内容不同
C. 行为的直接目标不同
D. 行为的最终目标不同

3. 以下不属于组织行为特征的是()。

- A. 目标性
- B. 复杂性
- C. 秩序性
- D. 高效率性

4. 运用专门实验仪器测试被试者如个人或群体的心理特质和行为的研究方法是()。

- A. 实验室实验法
- B. 自然实验法
- C. 调查法
- D. 观察法

5. 研究者根据研究问题的性质,运用问卷、调查表、电话访问、面谈等方式,对特定人群进行调查,收集材料、进行统计分析,以研究被调查者的行为特征或规律的研究方法是()。

- A. 实验室实验法
- B. 自然实验法
- C. 调查法
- D. 观察法

三、简答题

1. 简要阐述组织的特点。
2. 组织行为学研究的原则有哪些?

四、综合题

了解期望

参与人数:集体参与。

时间:15分钟。

应用:沟通与交流。

规则:(1)每人拿一张纸,写上“我的期望”,5分钟的时间,填写上该门课程的目的,期望学习到什么。

(2)分组讨论,选出有代表性的回答。

(3)分组讨论对于自己结果有没有影响,继续填写期望。

思考:个人行为与组织行为有何差异?在分组讨论中,个人期望有什么变化?