



新时代高等职业学校专业课程教材

财经商贸大类系列

组织行为学

职业教育创新研究中心 / 组编

主编 / 赵莺燕 肖雷 陈丽敏 副主编 / 郝治中 宋万杰 赵璇



SPM 南方出版传媒

全国优秀出版社 全国百佳图书出版单位 广东教育出版社

· 广州 ·



图书在版编目 (C I P) 数据

组织行为学 / 职业教育创新研究中心组编; 赵莺燕, 肖雷, 陈丽敏主编. — 广州: 广东教育出版社, 2020. 12
新时代高等职业学校专业课程教材·财经商贸大类系列
ISBN 978-7-5548-3090-1

I. ①组… II. ①职… ②赵… ③肖… ④陈…
III. ①组织行为学—高等教育—教材 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第254556号

责任编辑: 叶楠楠 陈晓君

责任技编: 吴华莲

装帧设计: 何 维

组织行为学 ZUZHI XINGWEIXUE

广东教育出版社出版发行

(广州市环市东路472号12-15楼)

邮政编码: 510075

网址: <http://www.gjs.cn>

广州市新思程印刷有限公司印刷

(广州市番禺区沙头街大富村白仙岗4号)

787毫米×1092毫米 16开本 14.5印张 290 000字

2020年12月第1版 2020年12月第1次印刷

ISBN 978-7-5548-3090-1

定价: 55.00元

质量监督电话: 020-87613102 邮箱: gjs-quality@nfc.com.cn

购书咨询电话: 020-87615809

I 内容简介

Introduction

本书是一本介绍组织行为学理论及实际操作的高等职业教育教材，主要包括组织行为学概述、个体心理与行为的基础、个体差异、动机与工作激励、群体心理与行为的基础、沟通与群体决策、领导行为、组织文化等内容。

本书旨在让学生掌握组织行为学的系统理论知识和方法，从个体、群体和组织三个层次水平上研究人的工作行为规律及其对组织绩效的影响，为各级领导者和管理者预测、协调和改造人的行为提供理论与技术指导。通过本书的学习，能帮助学生建立良好的知识结构体系，有效地促进学生管理能力的提高。

本书可作为高职高专院校工商管理大类组织行为学课程的专业教材，也可作为社会工作人员的参考书。

P 前言 REFACE

《孙子·谋攻篇》中讲道：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”作为社会人，与群体、组织存在着错综复杂的关系。了解自身、群体和组织的心理与行为特征，不仅是管理人员必备的职业素养，也是其他岗位人员必需的知识储备。

作为管理科学的一个重要组成部分，组织行为学集中了行为科学的主要成果。组织行为学是运用系统分析的方法，研究组织中人的心理、态度和行为规律，以帮助组织的管理者解释、预测和控制人的行为的一门综合性应用科学。本书在编写过程中，从高等职业教育的实际出发，重视实战性、实效性，强调新颖性和学生的可接受性，力求准确把握在全球网络化、扁平化和多元化环境下的新组织特征，通过描述性语言，循序渐进、深入浅出地介绍组织行为学的相关内容。本书的创新点在于增加了一些在中国背景下的激励方式、沟通技巧以及组织文化建设的理论和案例，更加贴近中国的组织实际，具有较强的针对性和可操作性。

在本书的编写过程中，编者参阅了大量组织行为学方面的资料，在此向有关人员深表感谢。

由于编者水平有限，书中难免存在一些疏漏，恳请各位专家、读者批评指正。

编 者

C 目录

CONTENTS

学习情境一 组织行为学概述1

- 单元一 组织行为学的发展 2
- 单元二 组织行为学的概念、目的、研究对象和研究方法 7
- 单元三 中国文化背景下的组织行为学 17

学习情境二 个体心理与行为的基础···23

- 单元一 知觉 24
- 单元二 归因过程 33
- 单元三 个体决策 35

学习情境三 个体差异·····43

- 单元一 个体——组织交换的基础：心理契约 44
- 单元二 个性与能力 48
- 单元三 价值观与态度 64
- 单元四 中国文化背景下的识人用人 ... 76

学习情境四 动机与工作激励·····83

- 单元一 动机与激励 84
- 单元二 内容型激励理论 87

- 单元三 过程型激励理论 90
- 单元四 强化型激励理论 94
- 单元五 中西方不同文化背景下的激励方式 97

学习情境五 群体心理与行为的基础···103

- 单元一 群体及其发展 104
- 单元二 群体行为 109
- 单元三 团队及团队合作 121
- 单元四 中国文化背景下的团队管理 127

学习情境六 沟通与群体决策·····133

- 单元一 沟通及其改善 134
- 单元二 群体决策 148
- 单元三 冲突与谈判 153
- 单元四 中国文化背景下的沟通技巧 160

学习情境七 领导行为·····165

- 单元一 领导概述 167
- 单元二 领导素质理论 170
- 单元三 领导行为理论 173

单元四 领导权变理论 181

学习情境八 组织文化.....189

单元一 组织文化及其构成 190

单元二 组织文化的功能 198

单元三 组织文化的塑造 199

单元四 组织变革 204

单元五 组织发展 213

单元六 中国文化背景下的组织文化
建设 217

参考文献223

学习情境一

组织行为学 概述

知识要点

1. 了解组织行为学的发展。
2. 掌握组织行为学的研究对象。
3. 了解中国文化对组织行为学的影响。

核心概念

组织行为学 X 理论 Y 理论

情境导入

小张是一名应届大学毕业生，在一家企业从事销售工作。在上班的前几个月，她先是参加了公司的入职培训，又参加了公司专门针对销售人员的业务培训。同时，她还需要了解将要负责销售的产品，每天工作都非常忙碌。本来，小张对自己的工作非常有信心，也充满了激情，因为她的专业就是市场营销，自己又非常喜欢销售工作，也有销售兼职的经验。但是，这几个月在公司里发生的事情，却让她疑惑不已，满心困扰。首先，小张发现销售经理刘经理在分配销售任务的时候，总是将一些市场开拓成熟的地区分给某几个员工，而其他员工只能去开拓新的市场；其次，部门里合作的氛围也不是很浓厚，感觉员工之间都是自己忙自己的，甚至当她向同事老王求助的时候，老王表现得极其不情愿；再次，部门里存在老员工倚老卖老的现象，对新来的员工爱答不理，新员工融入工作非常

慢；最后，对于某些工作，刘经理会询问小张的意见，但又会将小张的意见置之不理。

【思考与讨论】

你怎么看待小张遇到的问题？要解决小张遇到的这些问题需要哪些知识和技能？

要解决小张的困惑，就需要对组织中人的行为进行解释，组织行为学就是系统地研究人在组织中所表现的行为和态度的学科。本学习情境将带你进入组织行为学的领域，让你了解组织行为学的起源、研究对象、学科关系以及学习的目的。本学习情境还将介绍中国文化背景下的组织行为学。

单元一

组织行为学的发展



在管理学界，很多人认为行为科学起源于20世纪30年代的埃尔顿·梅奥的人际关系运动。实际上，对行为科学的相关研究最早可以追溯到古希腊时期和我国的春秋时期。古希腊哲学家柏拉图对领导者的素质、教育与选拔等内容作了详细的阐述；我国的思想家孔子创立了以“仁”为核心的早期儒家学说，强调伦理美德的重要性。

人类进入工业时代之后，近代管理理论越来越强调组织中人的重要性，加强了对组织中人的行为的关注和研究，这为组织行为学的形成和发展提供了条件。与此同时，管理理论的发展则为组织行为学的形成提供了理论基础。

总的来说，组织行为学是随着组织的演变和管理理论的发展而产生的。它经历了一个漫长的理论准备和实际应用的演变过程，是组织演变和管理理论发展的必然结果。本书将其划分为行为科学的萌芽、行为科学的形成、组织行为学的形成和发展三个阶段，并分别介绍每个阶段的主要管理思想、管理理论以及组织行为学的发展情况。

一、行为科学的萌芽

(一) 工业化初期的管理思想

组织行为学最早起源于人们对劳动生产率和劳资关系的关注，主要代表人物包括亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇和罗伯特·欧文等，他们的理论和实践已经开始关注人在组织中的作用。1776年，亚当·斯密在《国富论》中提出了劳动分工的观点，并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和国民财富的重要作用。1832年，查尔斯·巴贝奇在《论机械和制造业的经济》中进一步阐述了关于劳动分工的思想，分析了劳动分工能够提高劳动生产率的原因，指出了劳动分工可以缩短学会操作及变换工序的时间、促进专用工具和设备的发展等，并提出了按劳付酬的经济管理原则，明确阐述了分工与酬劳的关系。罗伯特·欧文在管理企业的实践中开始重视人在管理中的作用和地位，坚持“人是环境的产物”的观点，认为好的环境可以使人形成良好的品行，坏的环境则使人形成不好的品行。通过对影响劳动生产率的人的因素进行长期观察研究后，他采用了多种方法来改善工人的工作

环境和生活环境，强调推行人性化管理、废除惩罚管理制度。欧文认为，如果企业缺乏对人的关心，就难以长期获取丰厚的利润。因此，他在管理企业时非常注重运用灵活稳健的人事政策和处事方法。罗伯特·欧文的思想和做法强调组织中人的重要性，开启了现代组织行为学研究的大门。

（二）管理理论

20 世纪初，以弗雷德里克·温斯洛·泰勒为代表的科学管理理论推动了古典管理理论的形成。除了泰勒之外，其代表人物还包括亨利·甘特、吉尔布雷斯夫妇等。总的来说，这一时期研究的重点是以提高劳动效率为主要目的的生产过程。泰勒最早采用科学方法研究工人的工作效率问题，他在美国伯利恒钢铁厂对个人实行严格管理，并用级差计件工资制激励工人努力生产。他运用“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”“级差计件工资制”等一系列科学管理制度和方法。工人按他设计的工具和操作方法进行劳动，工作效率成倍提高。

小贴士

提高劳动效率的相关思想

亨利·甘特在其代表作——1916 年出版的《工业领导》和 1919 年出版的《工作的组织》中，提出了工作进度原理，发明了甘特图表。他认为金钱不是刺激工人努力生产的唯一因素，并提出比泰勒“级差计件工资制”优越的“计件奖励工资制”，以“工作安全感”进一步激励工人更好地工作。吉尔布雷斯夫妇则希望通过动作研究提高工作效率，即将手工劳动分解为若干个基本动作，并通过严格的分析、检查和改革去掉多余的动作来提高劳动效率。

当科学管理重视从工作过程中提高劳动生产率时，也有学者开始关注有效的组织结构在组织个体工作中的重要作用，这些人的研究推动了古典组织理论的创立，其代表人物主要有亨利·法约尔、马克斯·韦伯、切斯特·巴纳德、詹姆斯·穆尼、林德尔·厄威克等。

小贴士

关于亨利·法约尔的 14 项管理原则

亨利·法约尔是第一个明确提出和阐述“一般管理”理论的人，他在泰勒《科学管理原理》的基础上，进一步明确和充实了管理理论，提出了计划、组织、指挥、协调和控制五大管理职能，并在实践的基础上提出了著名的 14 项管理原则，包括劳动分工、权力和责任、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、首创精神和团队精神。法约尔的管理理论有非常大的影响力。其中绝大多数原则都被实践证明是正确的，对管理理论与管理实践都产生了非常大的影响。

(三) 组织行为学的发展情况

被人们称为“工业心理学之父”的雨果·芒斯特伯格在其 1913 年出版的具有里程碑意义的《心理学和工业效率》一书中首次明确提出创造心理条件以提高生产效率的观点，他的目标在于发现：(1)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。

芒斯特伯格的著作得到莉莲·吉尔布雷斯创新思想的补充。吉尔布雷斯在其 1914 年出版的《管理心理学》一书中，非常关心工作中人的因素，强调在应用科学管理原理时必须首先看到工人的存在，了解他们的个性和需要。工人的不满并不是因为工作的单调，而是因为管理人员对工人的关心不足。单纯通过工作专业化、方法标准化和操作程序化并不能完全达到提高效率的目的，必须注意心理的影响。她首次提出了“管理心理学”的概念，力图把早期心理学的概念应用到管理实践中去，但这在当时并未引起人们足够的重视。

另一位主张把心理学应用到管理方面的早期管理心理学家是沃尔特·迪尔·斯科特。他在 1900 年获得了心理学博士学位，写过许多关于把心理学概念应用于广告和市场销售方面的书，还有一些关于有效选拔人才等人事管理实务方面的著作。

第一次世界大战期间，兵员选拔的需要也推动了组织行为学的发展。各交战国为了有效地使用兵员资源，需要对应征入伍的大量兵员进行甄别和选拔。这有力地推动了心理学的人员测评研究。如第一次世界大战期间，美国就有很多心理学家被征召从事兵员的选拔工作。第一次世界大战后，心理学家设计的人事测评方法和技术很快被应用于工业界，成为选拔工人的重要手段。此外，从 20 世纪 20 年代起，人们逐步认识到心理学在工作环境研究中的重要性，工业心理学开始兴起。这里所指的工业心理学是指以企业中的人—机关系、人际关系和人—工作环境关系作为研究对象的学科。由于工业心理学与组织行为学在内容上相互交叉和渗透，工业心理学的兴起和发展极大地促进了组织行为学的发展。

二、行为科学的形成

以泰勒为代表的科学管理学派，在当时把企业管理提高到了一个新的水平，为现代管理理论奠定了基础。但是，他把管理工作的重点放在了提高生产率和完成生产任务方面，而对于人的感情、积极性的调动根本不予考虑，并且把人看作单纯的“经济人”，一切活动均出自经济动机，只强调个人作用，反对集体行为。以法约尔、韦伯等为代表的古典组织管理学派的出发点也是“如何管理人”，强调了组织形式和组织结构在管理人中的作用，但是忽略了个人的重要作用。总的来看，科学管理学派和古典组织管理学派都忽视了人的社会属性。不过，在这个过程中，管理学家和企业界已经开始意识到人的重要性，如欧文·芒斯特伯格、吉尔布雷斯等的研究都注意到并肯定了人的作用，关心工作中人的因素，这些研究可以看作组织行为学的萌芽。在此之后，埃尔顿·梅奥的霍桑实验成为行为科学发展史上的里程碑。梅奥等人提出的“人际关系理论”闻名于世，成为行为科学研究的先声。从此，更多的管理学学者、专家关注并致力于对人的行为的研究，在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，学者们提出了“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，正式将这门综合性极强的学科定名为“行为科学”。

小贴士

霍桑实验与人际关系学派

在 1924—1927 年，美国国家研究委员会与西方电气公司合作，开展了一项研究，以确定照明和其他条件对工人和生产率的影响。他们发现，对实验小组的照明，无论是增强还是减弱，生产率都有所提高。在研究人员打算宣布整个实验失败之际，哈佛大学的埃尔顿·梅奥却看出了某些不寻常的东西，于是便和弗里茨·朱利斯·罗特利斯伯格以及其他一些人继续进行研究。改变实验小组的照明度、改变休息时间、缩短工作日和变换有鼓励性的工资制度，似乎都不能解释生产率变化的原因。于是梅奥和其他的研究人员得出结论，必定有其他因素在起作用。他们认为，生产率的提高是一些社会因素在起作用，如士气、劳动集体成员之间满意的相互关系（一种归属感）以及有效的管理。这一类的管理工作，要求了解人的行为，特别是集体行为，并且通过一些个人的处事方法，如激励、劝导、领导和信息交流等方式开展管理工作。上述实验小组所出现的现象，基本上是由于受人“注意了”而引起的，这些现象统称为“霍桑效应”。

霍桑实验及早期人际关系学家提出了许多关于组织中人的行为的概念，其中引人注目之处包括以下七个方面：（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“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。

三、组织行为学的形成和发展

（一）现代管理理论

在组织行为学的形成和发展中，人力资源学派和权变理论起了非常重要的作用。在一定程度上，组织行为学的形成和发展是组织管理理论和人力资源学派、权变理论等不断融合发展的结果。

人力资源学派是在人际关系学派的基础上发展而成的，其核心思想认为企业中种种问题的根源在于未能充分发挥员工的潜力。该学派的主要代表人物有克瑞斯·阿吉里斯和道格拉斯·麦格雷戈。阿吉里斯在 1957 年发表的《个性与组织》一书中，从组织的角度分析了影响员工潜力发挥的原因，认为传统的组织设计严重束缚了员工的创造性和积极性，阻

碍了员工个性的成熟和发展，单纯地提高福利、增加员工休息时间、延长休假但不让员工承担更多责任，既无法满足员工的成就感，也无法提高员工的积极性。因此，必须从组织上进行改革，鼓励员工多承担责任，让员工有成长的机会。

小贴士

麦格雷戈的 X 理论、Y 理论

麦格雷戈在 1960 年所著的《企业的人性面》一书中提出了 X 理论、Y 理论两种对立的人性假设。X 理论假设人对于工作的基本评价是负面的，即从本质上来说，人都是不喜欢工作的，并且一有可能就逃避工作，一般人都愿意被人指挥并且希望逃避责任。Y 理论对于人性假设是正面的，假定人性本善，一般人在本质上并不厌恶工作，只要循循善诱，雇员便会热忱工作，在没有严密的监管下，也会努力完成生产任务。而且，在适当的条件下，一般人不仅愿意承担责任，而且会主动寻求责任感。总的来看，阿吉里斯和麦格雷戈的观点都强调应该让员工承担更多的责任，发挥他们的潜力，满足员工的成就感，从而调动员工的积极性。

权变理论的出现是因为在此之前的“经济人”“社会人”等的假设能够分别解释不同条件下人的行为，却很难完整地解释各种情境下人的行为。因此，在 20 世纪 60 年代末 70 年代初，权变理论逐渐进入管理领域。其核心思想认为管理的对象和环境不断变化，简单化的、普遍适用的方案并不存在，必须根据对象和具体情境对具体问题进行分析，选择具体的对策。权变理论对组织行为学的形成和发展起了非常重要的作用，遵循权变理论能够从复杂的情境中发现起作用的主要变量，并能够根据各变量之间的因果关系和特定的情境采取特定的对策。

(二) 组织行为学

20 世纪 50 年代，美国心理学界开始出现“组织心理学”的概念，也有人称之为管理心理学、工业组织心理学，主要是运用心理学原理探讨组织管理中人的心理与行为规律。对此，美国斯坦福大学的莱维特认为，第二次世界大战前美国的研究主要是测试个体的差异，战后着眼于群体的社会学受到重视，因此，应该用“管理”取代“工业”，他于 1958 年出版了《管理心理学》，开始正式用管理心理学取代工业心理学。到了 60 年代初，美国工业心理学分会更名为工业和组织心理学分会，这意味着当时的研究又从群体扩大为整个组织。随着各相关学科的发展，心理学、社会学和人类学等学者加入管理学的研究行列，研究内容也从个体到群体再到组织，所设立的科研项目也多冠以“组织行为学”课程，《组织行为研究》(*Research in Organizational Behavior*)也于 1979 年创刊，于是，组织行为学作为一个独立的研究领域和新的学科出现了。关于组织行为学的形成和发展，美国麻省理工学院斯隆商学院教授、组织行为学家埃德加·沙因在 1980 年出版的《组织心理学》一书中，认为 1965 年组织行为学还是一个崭新的领域，20 世纪 70 年代该领域仍在形成当中，20 世纪 80 年代才正式成型。进入 80 年代之后，组织行为学进一步分为微观组织行为学和宏观组织行为学。其中，微观组织行为学主要研究个体和群体心理及行为的发展规律，宏观组织行为学主要研究组织心理和行为的发展规律。

单元二

组织行为学的概念、目的、研究对象和研究方法



一、组织行为学的概念

关于组织行为学的定义有很多，本书采用美国学者斯蒂芬·P. 罗宾斯的定义。他认为，组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以及组织结构对组织内部行为的影响，以便应用这些知识来提高组织的有效性。

组织行为学在形成的过程中吸收了多个领域的研究成果，借鉴和吸收了管理学(包括人力资源管理学、组织管理学)、行为科学(包括心理学、社会学、人类学)和社会科学(包括政治学、经济学、伦理学)等学科的概念、理论、知识和方法，这些学科共同构成了组织行为学的理论基础(见表 1-1)，并使之发展成为一门独立的学科。

表 1-1 与组织行为学密切相关的学科

学科	具体学科	研究领域
管理学	人力资源管理学	员工招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳资关系
	组织管理学	组织结构与设计、组织变革与创新、组织发展、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	制度变迁、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、跨文化分析、组织环境、组织文化
社会科学	政治学	冲突、组织内政治与权力
	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

二、组织行为学的目的

组织行为学是关于组织行为管理实践经验的高度概括和科学总结，是组织行为管理工作的理论基础。虽然组织行为学不同于市场营销、人力资源或者运营管理等课程与直接的工作、职位相联系，不与组织中的具体职位直接联系。但是，拥有工作经验的人会发现，

组织行为学是一门非常重要的课程，掌握组织行为学知识的人的职业生涯会更顺利、更容易成功。总的来说，学习组织行为学是为了更好地管理自己、管理他人和管理组织，从而实现个人、群体和组织的共同成长。

（一）管理自己

每个人只有了解自己、学会化解自身的压力、舒缓负面情绪、保持积极向上的心态，才能更好地应对工作、生活中的压力。在工作、生活节奏快，压力不断增大的今天，学习组织行为学可以让人们更好地认识自己，了解自己内心真实的愿望和需要，了解自己的价值观、态度、兴趣、性格、能力等方面的特点，并合理确立自己的目标，准确为自身定位，明确个人职业发展规划，找到适合自己的工作，从而在工作中更好地发挥自身的潜力。同时，学习组织行为学也有助于更好地调节情绪，应对各种压力，保持健康的心态，从而更好地处理生活、工作中的难题。

（二）管理他人

人总是生活在一定的工作群体和社会群体中，与生活和工作中的其他人建立各种各样的关系。自己与他人的关系、自己与团队的关系、自己与组织的关系，不仅会影响到自己的生活、工作，也会影响到团队、组织的绩效。组织行为学提供了处理与他人关系的知识，也提供了在组织中与他人一起工作的知识。例如，组织行为学提供了如何建立高绩效团队、如何激励他人、如何影响上司、如何处理矛盾、如何进行信息沟通等方面的知识。总之，组织行为学能够帮助人们建立与他人、团队、组织之间的良好关系，帮助人们建立具有合作精神和凝聚力的团队和组织，形成良好的团队、组织氛围，从而通过团队、组织成员的协作和努力实现预期目标。因此，学习组织行为学有助于管理他人。

（三）管理组织

随着自身的发展和组织的需要，人们可能在一定的时期和环境中承担管理一个组织系统的责任。学习组织行为学有助于正确地构建组织结构、运作流程和制度体系，打造适合组织的文化和价值观，实现组织的变革和发展，从而提高组织绩效，实现组织的预期目标，使组织保持健康发展和可持续的竞争优势。因此，学习组织行为学能够更好地管理组织。

三、组织行为学的研究对象

为了充分理解组织中的行为，组织行为学的研究不能只关注个体的行为。员工往往是以群体或者团队的方式在组织中工作，员工在组织中的行为既会受到组织环境的影响，反过来也会影响其工作环境。组织行为学的研究对象主要包括以下四个方面。

（一）个体心理与行为

个体心理，确切地说是个体的社会心理，即个体在特定的社会部门或组织系统中，因其所处的角色、地位而表现出的心理现象。个体心理包括个人行为的发展过程，态度、个性、价值观和自我意识的发展，社会认知的确定，以及人格特征的形成等。个体行为则是

指处于组织环境中的个人的所作所为。组织行为学研究个体行为的共同规律，目的在于对它进行引导和控制，使之符合组织目标。或者说，通过对个体心理与行为的研究，探讨个体内在的能力，激发个体的工作潜能，实现管理科学化。

(二) 群体心理与行为

组织中的人们总是处在一定的关系之中，这些关系又表现为不同程度的亲近或疏远，并呈现出不同的群体。要有效地达到管理目标，就必须研究群体心理与行为，其中包括群体行为的基础、团队管理(团队效能、团队角色理论、高绩效团队塑造等)、沟通(沟通的过程、障碍、技巧等)、冲突与谈判(冲突的根源及形成、冲突的管理、谈判的方式与技巧)等，对群体心理与行为进行研究使管理者能掌握群体行为形成的原因，并对之进行有效的协调与控制。

(三) 领导心理与行为

领导行为是影响组织、群体和个体行为，进而影响组织生产或工作效率的一个关键因素。虽然领导者作为普通个人，领导班子作为一般群体，有其一般性规律，但在管理活动中，他们的领导地位、角色身份、职责与作用决定了他们的特殊性和重要性。领导心理与行为主要研究领导的心理与行为的规律，具体而言，主要包括领导理论、权力与影响力、领导力的开发等。领导心理与行为的研究目的在于为领导者的选拔、培训与考核提供理论依据，为提高领导艺术水平和领导效率服务。

(四) 组织行为

组织行为直接关系到组织自身的生存和发展。同时，组织又是个体和群体实现某种目标的工具，组织状况直接影响个体或群体的行为效率。因此，研究组织行为具有十分重要的意义。组织行为研究的内容主要包括组织结构、组织设计、组织决策、组织文化以及组织变革与发展等问题。组织行为研究的目的在于分析组织结构、管理体制、组织文化对组织成员心理和行为以及组织效率的影响，以期形成良好的组织气氛，促进组织管理效率的提高，探索组织变革、组织发展的原则和模式，促进组织不断完善和发展。

四、组织行为学的研究方法

组织行为学作为科学，必须按照一定的研究程序，探讨组织环境中人们行为的规律性。历史上有许多记载和分析人类行为的资料。这些资料大都来自军队、教会和政府机关，研究方法很不规范，主要是个人的直觉和观察。用科学方法系统地研究组织中人的行为，则是从20世纪初开始的。1949年，在芝加哥大学为行为科学命名的大会上，科学家为此特别作出了四项决定：

(1)理论的肯定和证明需要用公众都能观察、了解的客观事实，不能单凭学者个人的经验；

(2)尽量用数理化的方式说明假设，以便精密地测试和修正；

(3)尽量使各种论述精确，以便能用严密的试验予以肯定或否定；

(4)使用自然科学所惯用的“厘米、克、秒”制作度量工具。

会议规定的这些精神，一直为行为科学家所重视。需要层次理论的创立者马斯洛曾指出：“科学方法……是我们确实能获得真理的唯一方法……只有科学使我们彻底了解，在看到的東西与信以为真的东西之间的本质差异。只有科学可以使我们前进。”与自然科学相比，对人的行为的研究要复杂得多，因为这里包括许多变化的因素。尽管这样，两者所采取的研究步骤仍基本相同：第一，明确问题；第二，探索和研究有关理论和模式；第三，形成假设；第四，选择适当的研究方法；第五，通过观察—测试—实验，进行论证；第六，总结与反馈。

(一) 组织行为学的研究术语

在组织行为学的研究中，研究者们经过长时间的沟通与交流，逐步确定了下列专业术语。

1. 变量

变量是指可改变强度或幅度并可观察、测量的一般性行为特征。如能力、性格、工作压力、工作满意度等。

组织行为学中常用的变量有以下几种。

(1)自变量，指能独立变化并引起其他变量改变的变量。组织行为学中常见的自变量有能力、性格、动机、领导风格、报酬、分配方式、组织设计等。例如，不同的动机导致员工不同的工作行为，这里的“动机”就是自变量。

(2)因变量，指受自变量的影响而发生改变的变量。组织行为学中常见的因变量有工作绩效、工作满意度、出勤率、离职率、组织凝聚力等。

(3)协变量，指参与对因变量的影响从而削弱自变量的作用的变量。例如，如果增加监管(自变量)，则员工生产效率(因变量)应有所改变，发生改变的程度要视工作任务的性质和复杂程度(协变量)而定。

2. 假设

假设是对两个或两个以上的变量之间的关系的尝试性说明。一个好的假设并不在于它是否正确，而在于它是否具有可证实性，不可证实的假设没有价值。

3. 因果关系

因果关系是指变量之间的导引关系的方向性。例如，气候的变化会引起植被的变化，气候的变化是植被变化的原因，它们之间就是因果关系。

4. 相关性与相关系数

相关性是两个变量之间在量变上是否有稳定的关系，表示为相关系数。相关系数为0时，表示两变量之间没有关系。相关性只说明量变关系，但不说明关系的方向，不说明因果关系。

5. 数据

在组织行为学的研究中，对各种相关数据的获取是保证研究取得成果的基础性条件。

根据所获取的数据性质的不同，可以简单地将所获取的数据分为定量数据和定性数据两类。为了满足组织行为学深入研究的需要，还需要将数据进一步分为以下类型。

(1) 定名数据。

定名数据又叫名义数据，所有的定性测量所得都是名义数据，它只是一种标志，用于表示变量的不同值，但没有序次关系。如性别是一个名义数据的变量，可以用数字 1 代表男性，数字 2 代表女性。但无论是用数字来表示或者用字母、文字来表示，名义数据的性质在于其是一个分类系统，是要将需要测量的变量分为两个以上的种类，且这些种类是包罗无遗且相互排斥的。

(2) 定序数据。

定序数据又叫序次数据。与定名数据一样，定序数据也具有相互排斥的特点。但不是所有的定序数据种类都在同一层次上，也不是都在同一值上，而是按照它们的属性的值依次排列等级。如公司中的职务等级可以表示为：职员 1、主管 2、部门经理 3、副总经理 4、总经理 5 等。尽管这种差异不能准确描述各个级别的差别大小，但是可以利用不等式来确定其顺序，表示其等级差别，如总经理 $>$ 副总经理 $>$ 部门经理。与定名数据一样，定序数据既可以用数字表示，也可以用字母或者文字表示。

(3) 定距数据。

定距数据又叫间距数据。它与定序数据的区别在于：利用定距数据不仅可以说明谁的测量等级较高，而且可以说明它的等级高多少。例如， 30°C 比 20°C 的温度高 10°C 。定距数据可以做加减运算，但不能做乘除运算，因为定距数据所取的 0 值并非绝对意义上的 0。

(4) 比率数据。

比率数据与定距数据极为类似，但两者的最大差别在于比率数据存在一个非任意的零点。如体重有一个非任意零点，且无负值，因此是比率数据；身高也有一个非任意零点，且不会为负，因此也是比率数据。由于比率数据存在一个非任意的零点，因此比率数据不但可以进行加减运算，还可以进行乘除运算。与定距数据一样，比率数据也只能使用数字表示。

(二) 效度与信度

效度与信度是组织行为学研究中的两个重要概念，它们主要表示研究方法和研究工具的准确性和可靠性。如果研究方法和研究工具的效度和信度低，就说明研究方法和工具的准确性和可靠性低，其研究结果的可信度差。因此，若要保证高质量的研究，就必须采用高效度和高信度的研究方法和工具。

1. 效度

效度指测量对被测量对象的真实特征的准确反映程度，即指标是否测量了它要测量的研究内容，这涉及所有研究。当某项研究探讨高凝聚力的工作团队与高生产率之间的关系时，应该了解每个变量是如何测量的，是否真正达到了测量的目标。许多心理测验不能达到效度目标，如不能准确测量出申请者对工作的胜任能力而被摒弃。

效度的定义包含两个部分：①测量手段测量的是所研究的概念，而不是一些其他概念；②该概念是被准确地测量的。例如，要测量企业员工对薪酬福利的满意程度，用一份调查员工工作积极性的问卷进行调查，不能实现初始的研究目的，即效度低。对效度的要求实质上是要求用正确的测量工具去测量被测对象的真实属性。从对测量工具的不同要求出发，效度可分为表面效度、准则效度和构念效度。

(1) 表面效度。

表面效度又称为内容效度或逻辑效度，是指判断测量手段或工具在形式上的有效程度。按照塞尔蒂兹等人所下的定义，表面效度是一个判断的问题，要考虑两个主要问题：测量手段所测量的是否正是调查人员所想测量的那种行为；该手段是否对那种行为提供了适当的样本。这实际上说明判断测量手段的有效程度需要对以上两个问题进行考虑。首先，对第一个问题需要在测量时必须确保使用的测量手段或工具能够获得所想要的的数据，如用卷尺去测量个体的体重显然不能得到想要的体重数据。其次，对第二个问题的考虑要求注意样本的多少以及样本与测量概念的关系。样本的多少对测量的准确程度有着重大的影响，一般情况下要求测量的样本数据尽可能的大，以去除偶然事件的影响。此外，还需要考虑样本与测量概念之间的关联度，如要测量领导行为，但是能提供的样本却只是基层的普通员工，而两者之间的关联并不大，显然不能满足研究设计要求，因此，研究时必须保证能够提供与该测量手段相适宜的样本。

(2) 准则效度。

准则效度又称为实用效度、共变效度或预测效度。当用几种不同的测量方法对同一概念进行测量时，将其中一种方法作为准则，其他的方法与这个准则进行比较，如果有相同的效果，则认为其他方法具有准则效度。例如，测量领导效能时同时使用问卷调查法和访谈法，如果以问卷调查法为准则，而访谈法的测量结果与问卷调查的结果相同，则认为访谈法具有准则效度。

(3) 构念效度。

假设在研究员工满意度的过程中，分别设立指标 1 和指标 2，如果用指标 1 去检验一个命题，企业的高投入将导致员工高的满意度，且已经得到验证。再使用指标 2 去检验这个命题，也得到与使用指标 1 进行测量时相同的结果，那么我们就说这个新的测量(指标 2)具有构念效度。

三种类型的效度，从所包含的信息多少来分析可以发现，构念效度比准则效度有更多的信息，而准则效度比表面效度有更多的信息，因此从表面效度到准则效度，再到构念效度，可视为是一种累进或积累，后面的类型均包含了前面类型的所有成分，构念效度被认为是最强有力的效度鉴定，表面效度只需要一个单一的概念和对它的一个单一的测量。

2. 信度

信度即测量前后的一致性 or 稳定性。这是在组织行为学研究中，除效度之外需要关注的另一个重要方面。如果某天测量一个人的智商为 120，第二天变成 80，那这个测量工具就可能有问题，不可信。由于信度对组织行为学研究结果有着重要影响，因此在研究中必

须对测量的信度预先进行检验。

(三) 组织行为学研究分类

组织行为学的研究可以从应用广度、研究目标和研究可控性这三个方面进行分类。

1. 以应用广度为原则分类

以应用广度为原则，可以把组织行为学的研究分为理论性研究、应用性研究、服务性研究和行动性研究四类。

(1) 理论性研究。

理论性研究是为了增加人类知识而进行的研究。它侧重于从理论层面阐明某种心理或行为现象，而不注重研究成果是否能应用于实践和怎样应用于实践的问题。例如，对人性、对激励的心理规律的探索等。

(2) 应用性研究。

应用性研究是为了解决组织中广泛存在的问题，着眼于潜在的应用价值而进行的研究。它侧重于对观察结果的证明，以及如何把这种新发现的研究成果用于改进现状。它对实践工作较有价值。

(3) 服务性研究。

服务性研究是咨询人员进行的研究。比如，一位专家被某公司请来当咨询人员或顾问，这位专家的研究就是服务性研究。

(4) 行动性研究。

行动性研究是对某种情况所进行的调查性研究。通过这种调查，人们能够找出问题，从而采取一定的策略，以减少或消除发生在组织结构、人员、技术或环境等方面的问题，也可以把这些因素综合起来进行变革。它要求研究人员提出有效的变革措施，并形成文件，提供给有关管理人员。这种研究强调理论与应用密切结合。

2. 以研究目标为原则分类

以研究目标为原则，可以把组织行为学的研究分为描述性研究、因果性研究和预测性研究三种。

(1) 描述性研究。

描述性研究的主要目标在于说明客观事物的状况、特点和出现频率。这种研究一般只反映组织行为的现实，不涉及事物之间的联系，即只回答“是什么”，不回答“为什么”的问题，也不讨论具体干预措施。组织中经常进行的人员基本情况调查、员工态度调查、心理挫折等各种表现的研究都属于此类。这种研究要求资料全面、翔实，研究人员中立、公正，以保证结果的客观性。

(2) 因果性研究。

因果性研究也称为分析性研究，这种研究要求弄清楚各个因素之间的相互关系及发展趋势。例如，一个人对工作的满意度与他的工作绩效这两个变量的因果关系，有三种可能性：①由于工作做出了较好的绩效，所以他对现任的工作岗位比较满意，即工作绩效→工

作满意度；②一个人对他所做的工作比较满意，所以他就做出了很好的绩效，即工作满意度→工作绩效；③一个人的工作绩效与他的工作满意度互为因果关系，即工作绩效↔工作满意度。因果性研究就是要解决各因素之间到底是哪种关系的问题。

(3) 预测性研究。

预测性研究是人们根据对客观规律的认识预先考虑今后可能发生情况的方法。比如，经理要对下属的行为、工作绩效及整个组织总目标的完成情况做出预测。如果这位经理过去已经采用科学的方法考核每个职工的工作绩效，那么他就可以较为准确地预测出今年的绩效。这种预测性研究对有计划地控制人的行为和绩效是具有重要意义的。

3. 以研究可控性为原则分类

以研究可控性为原则，可以把组织行为学研究分为现场研究、实验室研究和案例分析三类。

(1) 现场研究。

现场研究是指在现实的环境中对实际发生的情况进行研究，它具有真实性。现场研究使研究者身临其境，受测试者的反应自然，避免受猜测而引起各种倾向性的影响，有时可以观察到在实验室里看不到的情境和变量。现场研究一般有以下三种形式。

①现场实验，是把实验室的方法应用到不断发展变化的现实生活中，在自然情况下控制某些条件进行试验，由此分析相应的变化并作出结论。例如，要了解照明对生产的影响，可在两个条件相同但照明情况不同的车间进行生产，比较二者生产率的差异；又如，比较计时工资制和计件工资制对工人积极性的影响，可以对条件相仿的两组工人施行这两种不同的工资形式，然后比较双方的劳动热情和生产率，以判断孰优孰劣。这是利用现有的群体，为验证某项措施或检验某项管理方法所产生的效果而采用的方法。

②现场调查，是对实际中所发生的问题而进行的调查研究方法。例如，对某些个人或群体进行访谈并发放调查问卷，收集所需要的各种资料和数据。现场调查可分为普查、抽样调查两种。一般情况下，抽样调查方法所用的人、财、物和时间都比较少，因此被采用较多。现场调查的目的是收集情报资料和数据，而不是去改变或影响被调查者的行为。

③现场观察，这是围绕群体生活、工作的正常活动进行的系统观察，以获得数据，作出结论。如研究企业中的人际关系，可以深入基层进行系统观察，以获得真实信息。现场观察的主要缺点是缺乏对环境的控制，由于大量的偶然事件出现在现场，使变量之间的作用模糊不清，研究者很难判定自变量与因变量之间的因果关系。例如，现实生活中影响工作效率这个因变量的自变量有很多，所以不太容易说清它们之间的因果关系。

(2) 实验室研究。

实验室研究是组织行为学研究中建立变量关系的一种研究方法。与其他方法不同的是，它属于按照周密的实验设计在实验室里实施研究，实验者通过实验设法建立变量之间的因果关系。这种方法可以控制实验条件，减少外部因素的作用，并在实验过程中主动排除各种偶然变化的因素。由于对各种变化的因素能较准确地了解和确认，因此研究者能较好地控制自变量和因变量的条件，并能够用一致的方式测量，使两种变量之间的因果关系

得到更明确的反映。比如，在实验室里观察疲劳度、灯光对员工单位时间工作效率的影响，就可以尽量排除其他自变量的影响，只有在某一个自变量发生变动，如连续劳动时间或灯光强度的变动，从而确定其变动对工作效率这个因变量所产生的影响。

实验室研究也存在一些不足。首先，受测试的人知道自己正在接受试验，会在行为方面不自然；或产生迎合心理而主动配合研究者，有意表现出符合研究者主观愿望的心理活动；或产生逆反心理，故意反常地表现出自己的心理活动，这些都会造成假象，使实验数据失去意义。其次，受测试者会按照自己觉得应该的方式行动，会因为怀疑而不接受实验措施等。最后，由于实验设计的操作方法不完善，一些意外因素的影响会使实验结果失真，或混淆实际存在的相互关系和作用。

(3) 案例分析。

研究人员通过查阅各种原始记录，或通过访问、发放调查表和实地观察收集到有关某一个人或某个群体的各种情况，用文字如实记载，形成案例，提供模拟的具体管理情境，由学员在分析讨论中，找出主要问题并运用所学知识提出解决问题的意见。案例分析方法对实践经验不足的学员来说，是一种较为有效的方法。案例分析方法具有鲜明的目的性，能培养学员的独立工作能力，如获取信息、分析问题、论述辨析等方面的能力。学员们在一定时期通过一个表面上互不相关，实际上则是精心选择、用心安排的案例讨论活动，在反复的分析中，举一反三，不断对比归纳、思考领悟，从而建立起独特的管理思维方式。

案例分析具有拟真性，所列举的是一些具有典型性的真实情况。案例中的问题、反映的信息表面看来凌乱不全，数据、素材毫无头绪，但都是现实中情况复杂、信息不完备的真实反映，正是这些纷繁的信息才能迫使学员分析思考、形成整体判断。

案例分析方法也存在一些不足。首先，文字记载对情境信息的反映有局限性，背景材料不完备，分析中的隐含前提比较多，可能出现分析者说法不一、没有统一明确答案的情况。其次，结论的一般性与细节的具体性难以兼得，越是具体的信息，其应用的条件要求越多。最后，案例资料不可避免地带有观察者的认知偏见和主观解释，而且案例撰写质量参差不齐。总之，上述这些不足都会在某种程度上影响案例分析方法的使用效果。

(四) 组织行为学研究的技术方法

组织行为学的研究常常是由受过学术训练的，具有管理学、应用心理学或应用社会学知识背景的行为科学家完成的。运用科学的技术方法可以使人们对工作作出正确的评价，形成关于组织行为的正确认识。

1. 抽样调查法

抽样调查法是指针对某些心理品质及其他相关因素，预先拟定一系列问题，收集信息并加以分析的方法。例如，要想了解企业员工对工作的满意程度、对领导风格的评价，就可以采用抽样调查法。在组织行为学研究中，抽样调查法已经成为研究者使用最广泛的方法之一。由于现代统计学的发展，以这些理论为基础的现代抽样理论发展迅速，调查的准确性不断提高。

在抽样调查中，按抽样类型可以分为概率抽样和非概率抽样两种。概率抽样是按照随

机性原则进行的抽样，因此它能够避免抽样过程中的人为误差，保证样本的代表性；非概率抽样则主要是依据研究者的主观意愿、方便性等因素来抽取对象，它不考虑抽样中的等概率原则，因而比概率抽样的误差大。

2. 访谈法

访谈法是指研究者通过面对面的谈话，以口头沟通的途径直接了解他人的心理状态和行为特征的方法。根据谈话过程中结构模式的不同，可以把谈话分为有组织的谈话和无组织的谈话。有组织的谈话结构严密，层次分明，具有固定的谈话模式，研究者根据预先拟定的提纲提出问题，被研究者依次对问题进行回答。谈话问题一般涉及的范围较小，在整个谈话过程中，被研究者犹如做了一份口头问卷。如招工中的第一次谈话，了解应聘者的年龄、学历、工作经历等就属于有组织的谈话。无组织的谈话结构松散，层次交错，气氛活跃，没有固定的模式。研究者提出的问题涉及范围很广，被研究者可以根据自己的想法主动地、无拘束地回答。通过这种谈话，访谈者得到了信息，沟通双方不仅交换了意见，也交流了感情。

运用访谈法时，既要根据谈话的目的，把握主要谈话问题的基本内容和方向，也要根据被调查者的回答，对问题进行适当的调整，更要善于发现被调查者的顾虑和思想动向，进行有效的引导，还要注意在整个谈话过程中保持无拘无束和轻松愉快的和谐气氛。访谈法简单易行，便于迅速取得第一手资料，因而使用范围较为广泛。然而，由于有关被调查者的特征和心理特点的结论必须从被调查者的答案中去寻找，因此访谈法又有较大的局限性。

3. 实验法

实验法是指在人为控制的环境下精确操纵自变量，从而考察因变量如何因其而变化，进而研究变量间相互关系的方法。实验法分为实验室实验和现场实验。实验室实验是在人为制造的实验室环境中进行的。其特点是比较精确，但因为现实中很少存在实验室那样的环境，因而缺乏一定的真实性和普遍性。现场实验也叫准实验，是指在真实的组织环境中进行的实验。现场实验是更为有效的方法，所得出的结论也更具有普遍性意义，但是研究的成本较高。

实践中，实验人员往往通过对实验环境的有效控制来确保该方法的效度和信度，使实验科学而严密。实验法的效度和信度是用封闭度衡量的。封闭度是将自变量和因变量以及需加控制的变量，同研究领域内的其余变量隔绝而封闭起来，这种由实验人员控制关联变量所达到的程度，就称作封闭度。封闭度越高，实验的效度和信度就越高。

然而，大多数实验受多种因素的影响，很难达到完全的封闭。为了减少对实验的影响，一个有效的方法是缩短实验的时间，以便被实验者可在全部的时间内(如数小时)处于被隔绝状态。如果做不到这一点，就要设法测量外部因素引起的变化，并将这一变化从前测数据和后测数据的总变化中扣除，变化的其余部分才可归因于自变量的刺激。

4. 观察法

观察法是指通过感官或仪器按行为发生的顺序进行系统观察、记录并分析的研究方

法。观察法包括自然观察和实验室观察。自然观察是在自然行为发生的自然环境中进行观察行为而不施加任何干预。实验室观察是指在实验室内，在人为控制的某些条件下进行的观察。

由于观察的对象是人在不同的生活条件下、不同组织中的行为特点，所以通过对个体的外部表现和行为特点的观察，了解人的心理是可能的，人的行为特点就是那些心理过程的效标。

观察法的优点是方便易行，可涉及相当广泛的内容，且观察材料更贴近生活。其缺点是反映表面现象多，难以揭示现象背后的本质或规律，所得到的材料也未必足以使人得出是偶然的事实或是带有规律性的结论，同时，对观察所获得的材料的解释也可能是主观的。因此，此方法常有一定的局限性，最好与其他方法结合使用。

5. 测量法

测量法是指采取标准化的心理测验量表或精密的测量仪器对有关心理品质或行为进行测量的方法，如能力测验、性格测验、人才测评等。

单元三 中国文化背景下的组织行为学

源自西方尤其是美国的组织行为学，研究背景是西方的文化传统和现代社会的特征，逻辑起点是西方文化中的个人主义、契约精神等。然而，中国文化与西方文化存在很大的不同，中国传统文化是一种从“农业-宗法”社会的土壤中产生的伦理型文化，其物质生产方式的主体是以个体农业为基础的自然经济，社会组织则以“宗法-家族”制度和专制政体为基本形态，思想则以儒家思想为核心。19世纪中叶以后，随着世界统一市场扩及东亚，中国延续数千年的农业自然经济和宗法专制政体趋于瓦解，社会进入近代转型阶段，中国的社会结构和文化价值受到西方文化的影响。但是，中国传统文化深层次结构仍然在当今社会存续，中国人的行为会潜移默化地受到中国文化的影响。因此，直接采用西方的理论和模型解释中国文化背景下的组织中人的行为存在一定的不足，必须将组织行为学与中国文化背景相结合，建立中国文化背景下的组织行为学。

一、中国文化的特殊性

为了区分不同国家的文化特征，荷兰著名社会心理学家霍夫斯泰德将文化划分为权力距离、不确定性规避、个人主义与集体主义、男性与女性气质、长期与短期导向五个维度。陈春花和刘国江则提出了六维度的文化研究框架，即对人的观点、个人主义与集体主义、权力距离、不确定性规避、短期倾向与长期倾向、与环境的关系。基于上述研究并结合其他研究，本书将影响组织行为的中国文化的特征归纳为以下几个方面。

(一) 对人的观点

1. 以人为本

《管子》一书最早明确地提出了“以人为本”的观念。《管子·霸形》中提到：“齐国百姓，公之本也。”《管子·霸言》则直言：“夫霸王之所始也，以人为本。”这表明人们在当时已经认识到了人的重要作用。总的来看，以儒家为代表的“以人为本”的思想，侧重于人与社会、人与人之间的关系以及人自身修养问题。在这种思想的影响下，中国文化的基本精神就是以人为考虑一切问题的根本。但是，应该注意的是，中国古代“以人为本”的思想有别于西方，是天人合一思想的重要外延。

2. 崇尚道德

中国的文化，非常强调人内心的自我修炼、超越、升华，强调道德在人生、社会、世界的地位和作用。以儒家为代表的中国传统文化把道德视为立国、治国的根本，提出了“仁、义、礼、智、信”“温、良、恭、俭、让”“忠、孝、廉、节、耻”等一系列道德规范体系。中国崇尚道德的文化传统，一方面激励人们确立崇高的道德理想，在努力实现自己的人格理想时，也努力实现社会理想，完成格物、致知、正心、诚意、修身后，还要齐家、治国、平天下，救民于“水火”，解民于“倒悬”；另一方面也崇尚气节、重视情操，强调独立人格。

(二) 社会取向

社会取向是指个体融入或配合其社会环境的一套生活适应方式。中国人的社会取向是指个体在融入或配合其家族、其他个体、权威及非特定他人时所展现的社会互动的风格与形态，包括家族取向、关系取向、权威取向以及他人取向。

1. 家族取向与差序格局

在中国人的观念中，存在以家为重的观念，强调家族的生存重于个人的生存，家族的团结重于个人的自主，家族的目标重于个人的目标。在以家族为中心的家族取向下，人际关系又形成了以“己”为中心向外散去、亲疏有别的亲属关系网络，费孝通将之称为差序格局。中国人往往基于家族的观念划分彼此间的关系，并依据彼此关系的远近、亲疏等建立关系，与不同远近关系的人交往时会采用不同的行为准则，特别是面对冲突或合作、利益分配等问题时，差序格局的表现更为明显。

2. 关系取向与人情法则

梁漱溟将中国人凡事以关系为依附的文化特征称作关系本位，杨国枢等则将其称之为关系取向。中国人一般依据亲疏程度将关系划分为家人关系(与父母、兄弟、姐妹、子女以及其他家人之间的关系)、熟人关系(与亲人、朋友、邻居、师生、同事、同学、同乡等之间的关系)和生人关系(与自己无任何直接或间接的持久性社会关系的人之间的关系)。与熟人和生人相比，家人是自己人；与生人相比，家人和熟人是自己人。中国人与自己人的关系不同于与外人的关系。关系影响着中国人的行事准则和互动方式。值得注意的是，中国人在关系交往、人情交流与交换中遵循着比较严格的“一来一往”的规则，即人情法

则。人情法则的精髓是强调人与人之间的和谐互动和对他人的体谅和付出，但这种付出不是无条件的，促使中国人“做人情”的主要动机之一是对别人回报的预期。“礼尚往来”“来而不往非礼也”正是中国人内心深处人情法则的直接表现。

3. 权威取向与等级观念

在中国，宗法结构、专制政体延续了几千年，这种专制的体制和浓厚的等级特权观念对人们的思想、心理和行动产生了非常大的影响。传统的中国人会表现出重视、崇拜和依赖权威的心理与行为倾向，即权威取向。与遵从权威相伴随的，是等级观念。中国传统社会建立在五伦关系假设的基础上，除“朋友”一伦之外，其他四伦参与互动的双方都有一定的“尊卑差距”。支配者具有绝对的权威，从属者则应当遵从和拥护权威。

4. 他人取向与面子观念

他人取向是指中国人在心理和行为上容易受到他人影响的一种强烈趋向——对他人的意见、标准、褒贬特别敏感且重视，在心理上希望在他人心中留下好印象，在行为上则努力与别人一致。他人取向强调的不是当事人与他人之间的关系，而是当事人在行为表现上会努力避免他人的责骂、讥笑、拒绝等，而在积极方面，则尽量努力获得他人的赞同、接受、欣赏等。中国人他人取向的表现实际上与面子观念有关，人们往往喜欢有面子，努力争面子，希望别人给面子，此即为中国人的面子观念。

(三)“和为贵”与中庸之道

“和为贵”中的“和”是和谐、和合的意思，“和”在协调人际关系中的作用体现在两个方面：低层次方面，“和”能化解人际关系中的矛盾与冲突，缓和紧张局面；高层次方面，“和”是指社会成员之间通过彼此的信任、理解、沟通，同心同德，协作共赢。当然，过分强调“和”容易形成好人主义，或是顾及面子不愿指出个人问题，或是出于人和而忽视合作竞争，因此，“和”应该是讲原则的“和”。

小贴士

关于中庸之道

中庸之道是中国人为人处世的一大标准。儒家思想认为世间的任何事情都可以三分，即过、不及和中项，并且认为“过犹不及”，就是说事情做过了头和达不到一样不好。儒家把这种无过、无不及，不走极端的思想与做法叫作“中庸之道”。中庸对中国人的影响主要体现在它教人言谈举止讲究分寸，适可而止，凡事寻求合宜状态，这逐渐塑造了处世恭顺、恪尽职守的民族心态，加之中国人谋求行动体系和谐共处和“向后看”的传统心理，逐渐演化成为一种趋同避异、安于既往的价值倾向。

(四) 不确定性规避

“安于现状”和“求稳定”是中国人的传统观念，中国文化具有很强的不确定性规避特征。因此，社会上的“求稳”价值取向来源于对未来的高度忧虑以及对变革的恐惧。在强的不确定性规避的社会里，成员倾向于“安分守己”“安居乐业”以及“随遇而安”，认为生活中

的不确定性是一种威胁，将主动尝试新工作视为冒险活动。

(五) 短期倾向与长期倾向

按霍夫斯泰德的国家文化模型的指标，中国文化属于典型的长期倾向文化。中国传统文化强调人们应该关注长久的未来、注重教育和培训、做事持之以恒、勤俭节约、延缓眼前的喜悦、花大量的时间来建立长期友好的相互信任的人际关系。同时，中国文化在一定程度上也有注重眼前利益而忽视长远利益的倾向。这是因为中国传统文化本身具有很强的实用主义倾向，特别是近一百多年来，中国受到西方实用主义的影响，实用主义在部分中国人的心中占了上风，一切问题都从“实用”出发，从而导致一些人的行为具有明显的短期倾向。

二、中国文化背景下的组织行为

中国人认为“人”只有在社会关系中才能体现，人是所有社会角色的总和，如果西方组织行为学是从个人的观念来理解组织中人的行为，中国文化背景下的组织行为学的观点则应该基于社会关系的观点来分析组织中人的行为。总的来说，中国文化对组织行为的影响包括以下三个层次。

(一) 个体层次

一方面，中国文化重视道德，这对识人、用人有非常重要的影响。道德是中国组织选拔人才的重要标准之一，但是，过分推崇道德往往会忽略才能，导致以道德标准代替业务标准。组织在识人、用人时，应该注重德才兼备。另一方面，重视道德也在很大程度上影响着中国人的人格。因为与重视道德相伴的是重视礼仪，这固然有利于个人素质的提高、良好修养的养成、和谐人际关系的建立、文明社会风气的形成，也有助于中国成为礼仪之邦。但是，过分重视礼仪会使整个社会被塑造为规范化的、“千人一面”的伦理型人格，个体成员会缺乏自我独立性、自主性和个性特征。

强的不确定性规避以及中庸之道的处世方式会导致人们缺乏创新精神，追求稳定，不喜欢冒险，从而抑制个体能力的发展，影响个体主动学习、尝试新鲜事物。权威取向、等级观念则容易导致领导盲目自信，认为自己无所不能，进而形成“一言堂”作风，员工则会对领导产生敬畏、崇拜和依赖的心理，容易形成依附性人格和忍让、顺从的性格。

强的不确定性规避在很大程度上影响组织承诺。安于现状、求稳的心理使员工不会轻易更换工作，对组织的承诺更愿意从长远考虑，这又与中国文化中的长期导向特征相吻合。

(二) 群体层次

差序格局、人情法则以及等级观念对群体行为有非常重要的影响。等级观念影响着群体中的上下级关系；差序格局、人情法则会导致群体中小团体、冲突等行为的产生，这对于建设高绩效团队、提升组织凝聚力有很大的负面影响。等级观念、权威崇拜，还容易导致团体成员崇拜、依赖团队领导，在一定程度上限制了团队成员的自主性。

由于面子观念、人情法则的影响，中国式的沟通是高度依赖情境的。中国人在沟通时，往往说话比较含蓄，不会将意思表达得非常直接清楚，想要表达的意思往往隐藏在字面意思之下，需要仔细体会才能理解。同时，由于等级观念的存在，中国式沟通往往以下级服从上级为主，从众性强。

由于面子、人情、关系等方面的影响，中国人在社会生活中首先要考虑人际关系的和谐，重视面子。由于“和为贵”思想的影响，中国人往往会采取忍让、妥协甚至避让的方式，尽量避免冲突，在冲突发生后也往往采取协商的方式解决冲突。

(三) 组织层次

由于等级观念的存在，中国组织结构的设计有时会出现集权化的倾向，而差序格局、人情关系的存在，则导致中国组织内有时会形成各种小团体。强调道德会导致组织在设计过程中忽略约束人的行为的制度设计，过多强调任职者的自我管理、自我修养和自我控制。

由于受到等级观念、人情法则的影响，中国的组织文化常常重视或偏爱“人治”，钟情于“忠诚、仁爱、礼让、人际关系”，强调人与人之间的“中庸”“面子”与“和谐”。

在组织变革与发展方面，以人为本的思想能够促进组织变革与发展，对组织变革与发展有积极的影响。由于“和为贵”和中庸之道的影响，组织管理者会尽量规避组织中的矛盾；由于面子观念的影响，组织变革与发展可能会因为损害利益相关者的面子而受到阻碍；其他如求稳心理、等级观念、短期倾向、盲从心理等都会影响组织的变革与发展。



知识总结

1. 学习和研究组织行为学的目的：管理自己、管理他人、管理组织。
2. 组织行为学的研究对象主要包括四个方面：个体心理与行为、群体心理与行为、领导心理与行为、组织行为。



知识巩固

1. X 理论、Y 理论两种对立的人性假设是什么？
2. 与组织行为学存在密切关系的学科有哪些？
3. 中国文化有哪些特殊性？



拓展阅读

社会心理学家鲍达列夫的实验

苏联社会心理学家鲍达列夫曾经做过一项研究：把同一个人的照片分别给两组大学生看，但看照片前对两组大学生的指导语不同。第一组大学生的指导语是，照片上的人是一

个恶习难改的罪犯；第二组大学生的指导语是，照片上的人是一位著名学者。然后主试出示照片，要求每组学生口头描述照片上的人物。

结果发现，两组大学生对同样的照片做了极为悬殊的描述。其中一组被试大学生的大体描述：自负，凶残，工于心计，从深陷的双眼可以看出内心的仇恨和冷酷无情，凸出的下巴表明不达目的、绝不罢休的野心……另一组被试大学生的描述：坚毅，智慧，进取，百折不挠，深陷的双眼表明思想的深度和探索未知世界的热忱，凸出的下巴表明克服困难、无畏前行的决心……

仅仅因为一句不同的指导语就导致了人们对于同一个人产生如此不同的印象。

★ 测试题



选择题

★ 测试题



判断题