

组织行为学



类目：工商管理类
书名：组织行为学
主编：叶智校 李雪洁 卢遥
出版社：湖南大学出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5667-3366-5
使用层次：通用
出版时间：2024 年 3 月
定价：49.80 元
印刷方式：双色
是否有资源：是

责任编辑：贾志萍
封面设计：旗语书装

工商管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材



工商管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材



组织行为学

组织行为学

主编 © 叶智校 李雪洁 卢遥



组织行为学

主编 © 叶智校 李雪洁 卢遥



湖南大学出版社

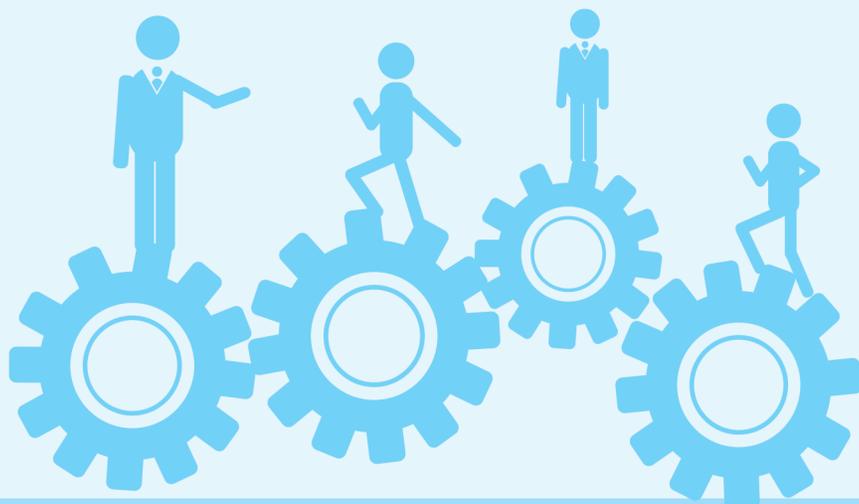


ISBN 978-7-5667-3366-5
定价：49.80元

湖南大学出版社

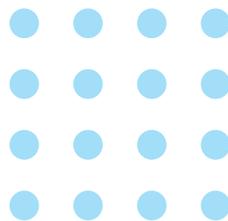


工商管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材



组织行为学

主 编 © 叶智校 李雪洁 卢 遥
副主编 © 韩志非 蔡春江 余 黎
郑舒丹 吕玉颜



湖南大学出版社

·长沙·

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 叶智校, 李雪洁, 卢遥主编. —长沙: 湖南大学出版社, 2024.3
ISBN 978-7-5667-3366-5

I. ①组... II. ①叶... ②李... ③卢... III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2024)第 031832 号

组织行为学

ZUZHI XINGWEIXUE

主 编: 叶智校 李雪洁 卢 遥

责任编辑: 贾志萍

印 装: 涿州汇美亿浓印刷有限公司

开 本: 880 mm×1230 mm 1/16 印 张: 14 字 数: 375 千字

版 次: 2024 年 3 月第 1 版 印 次: 2024 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5667-3366-5

定 价: 49.80 元

出 版 人: 李文邦

出版发行: 湖南大学出版社

社 址: 湖南·长沙·岳麓山 邮 编: 410082

电 话: 0731-88822559(营销部) 88821174(编辑部) 88821006(出版部)

传 真: 0731-88822264(总编室)

网 址: <http://press.hnu.edu.cn>

电子邮箱: xiaoshulianwenhua@163.com

版权所有, 盗版必究

图书凡有印装差错, 请与营销部联系



前言

PREFACE

对人的管理是管理的核心问题，对人的行为规律的研究是管理科学的重要内容。组织行为学正是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研究组织中人的行为规律的一门科学。它对各种组织中的管理者具有重要的意义——不仅为各级主管人员掌握人的行为规律提供了理论依据，而且为科学地预测人的行为发展趋势并引导人的行为，变消极行为为积极行为，从而提高组织的工作绩效、实现组织的目标，提供了有力的手段和科学的方法。

组织行为学作为管理类专业的一门重要课程，其原理和方法不仅对在校大学生，而且对企业在职人员，都具有普遍的学习和指导意义。目前，组织行为学的相关专著和教材很多，但基本上以硕士研究生为教学对象，适合本科、高职高专层次的较少。本教材针对本科、高职高专学生的具体特点和实用要求，本着“必需、够用”的原则进行编写。

本教材在综合诸多学科知识的基础上，以前人的研究成果为根基，积极总结编写团队的教学和实践经验，力图组织行为学课程的初学者构建一套简洁明晰的学习框架，系统地介绍组织行为学的知识体系。在栏目设置方面，本教材在各章均设置了“学习目标”“引导案例”“阅读延伸”“本章小结”“思考题”“案例分析”等教学和实践栏目，贯穿教学环节的始终；在主体知识讲授方面，除介绍课程知识外，还穿插了“思考”等教学小品，作为对主体知识的补充和说明，以增强阅读性。

由于编者水平有限，不足之处在所难免，敬请读者批评指正。在本教材的编写过程中，编者参阅并吸收了国内外众多书籍、网站中的相关专业研究成果，在此向有关作者一并表示感谢。

编者

2023年4月

目 录

CONTENTS

第一章

绪 论	1
第一节 组织行为学的基本概念	2
第二节 组织行为学的兴起与发展	7
第三节 组织行为学的研究内容与研究方法	15
本章小结	18
思考题	18
案例分析	19

第二章

个体心理与个体行为	21
第一节 组织中的个体差异	22
第二节 个体行为的基础	39
第三节 个体行为与组织的匹配	51
本章小结	63
思考题	64
案例分析	64

第三章

人性理论	67
第一节 西方的人性假设观点	68
第二节 我国关于人的看法	74
本章小结	81
思考题	82
案例分析	82

第四章

激励理论及其运用	83
第一节 激励概述	84
第二节 内容型激励理论	86
第三节 过程型激励理论	92
第四节 调整型激励理论	98
第五节 激励实务	101
本章小结	103

	思考题	104
	案例分析	104
第五章	群体行为	107
	第一节 群体概述	109
	第二节 群体属性和行为	112
	第三节 群体压力和决策	119
	第四节 冲突和沟通管理	126
	本章小结	136
	思考题	137
	案例分析	137
第六章	团队管理	139
	第一节 团队概述	141
	第二节 团队管理	144
	本章小结	152
	思考题	153
	案例分析	153
第七章	领导与权力	155
	第一节 领导、权力和政治行为	158
	第二节 领导理论与领导行为	165
	本章小结	176
	思考题	176
	案例分析	177
第八章	组织行为	179
	第一节 组织结构与设计	181
	第二节 组织变革	197
	第三节 组织文化	208
	本章小结	214
	思考题	215
	案例分析	215
参考文献	217



第一章 绪论

学习目标

- ① 了解组织与组织行为的相关基础知识。
- ② 了解组织行为学的产生与发展状况,对积极组织行为学有所了解。
- ③ 熟悉组织行为学的研究内容与研究方法。

引导案例

心理学家德西曾讲述的一个寓言

一群孩子在一位老人家门前嬉戏打闹，吵闹声连天。几天过去，仍然如此，老人难以忍受。于是，他出来给了每个孩子 10 美分，对他们说：“你们让这儿变得很热闹，我觉得自己年轻了不少，这点钱表示谢意。”孩子们很高兴，第二天仍然来了，一如既往地嬉闹。老人再出来，给了每个孩子 5 美分。5 美分也还可以吧，孩子们兴高采烈地走了。第三天，老人只给了每个孩子 2 美分。孩子们勃然大怒：“一天才 2 美分，知不知道我们多辛苦？”他们向老人发誓，再也不会到这里来玩了。

在这个寓言中，老人的方法很简单，他将孩子们的内部动机“为自己快乐而玩”变成了外部动机“为得到美分而玩”，而他操纵着美分这个外部因素，所以也操纵着孩子们的行为。

现代管理以人为本。组织行为学及其应用领域，如全面管理、人力资源管理、企业文化、领导学等，是管理学研究备受瞩目的领域。美国管理学会(Academy of Management, AOM)下设 22 个学科组，其中最重要的有五个：企业政策与战略、组织行为学、组织与管理理论、人力资源管理、国际企业管理，大多与组织行为的研究密切相关。

本章将扼要回答以下几个问题：组织行为学是一个什么样的学科？为什么要重视和学习组织行为学这门学科？如何研究组织行为学？

第一节 组织行为学的基本概念

一、组织

在正式接触组织行为学之前，我们应该首先对组织的含义进行了解。在现实生活中，我们总能遇到各种各样的组织，比如一家工厂、一家医院、一所学校、一个行业协会、一个公益组织等等。无论是什么样的组织，其组织本身与成员之间都会发生相互影响的关系，比如组织的成员会随着时间的推移而深深打上组织的烙印，组织成员的行为又会对组织的发展带来重大影响。

(一)组织的含义

关于什么是组织，有着各种各样的说法。社会系统学派创始人切斯特·巴纳德(Chester Barnard)认为：正式组织是由物质、技术、人和社会关系等方面或部分组成的协作系统。巴纳德没有简单地把组织理解为人的集团，而是将组织界定为“有意识地协调两个以上的人的活动或力量的一个系统”。美国心理学家和行为学家埃德加·沙因(Edgar Schen)认为：组织是为了达到某一特定的共同目标，通过各部门劳动和职务的分工合作，以及不同等级的权力和责任的制度化，有计划地协调一群人的活动的结构单位。



组织与组织发展

现实中的组织形形色色,人们对组织认识的角度也各有差异。综合不同学派对组织的界定,我们可以这样来给组织下定义:组织是为了达到某个特定目标,由两个及以上的人通过专业分工和协作,以有效分配和使用资源来实现这个目标的人群集合。这个定义包含了以下几个意思。

1.组织是为了某个特定目标而成立的

任何组织都有特定目标,如果失去了这个特定目标,它就不能称为组织。比如,一家皮鞋厂的目标是通过生产皮鞋并满足市场需求来实现盈利,一所学校的目标是教书育人以实现人的智力和体力的发展,一个行业组织的存在是为了向该行业各个主体的共同发展提供服务和支持,等等。

2.组织是由人组成的集合

组织是由两个及以上的人组成的集合,一个人是不能形成组织的。但这并不意味着有了两个及以上的人,就能称之为组织,他们还必须有一个共同的目标。比如,城市的广场上有很多人在玩乐,但这些人并不能形成一个组织,因为他们没有共同的目标。

3.组织离不开物质的支持

组织是由人组成的,但如果离开了物质的支持,以及由物质而衍生的技术系统的支持,组织仍然不能成立。因为任何目标的实现都必须依赖于一定的物质、技术的投入,仅仅依靠人的智力投入是远远不能实现组织目标的。比如,皮鞋厂的生产需要有厂房设备、原材料投入,学校的正常运营需要有各种教学条件的支持,等等。因此,从这个角度来说,组织既是一个社会系统,也是一个物质和技术系统。

4.组织实现目标的途径是专业分工和协作

组织的存在是由于有自身的使命和目标,这些目标的实现是单个人不能完成的,需要多人合作,而多人合作就需要专业化分工和协作。比如,皮鞋厂的运行需要有采购、生产、质检、分销等多个专业化分工环节,并要求这些环节之间能实现通力协作;学校的正常运行也需要有教务、后勤等部门的分工与协作。正是这种分工与协作,形成了组织内部的层级结构和部门化分工,并对权力、职责的形成与发挥作用提出了要求。

思考

请判断,下列情况属于组织吗?请说明理由。

- ①公交车上等待公交车的一群人。
- ②某大学经济管理学院的一个班级。
- ③赴重庆武隆区的一个旅游团队。
- ④某建筑公司的一支筑路队。
- ⑤电影院里坐着的等待看某个大片上映的数百名观众。
- ⑥一个惯偷团伙。

(二)组织的类型

根据不同的分类标准,可以对组织作不同的分类。这里列举几种常见的分类标准,并对其分类的

结果予以介绍。

1.按组织满足心理需求的情况分类,可分为正式组织和非正式组织

(1)正式组织。这是经过有计划的组织设计而形成的组织。在这类组织中,通常有着明确的组织结构和权责关系,组织目标被分配给组织中各个层次来具体执行,有着明确的指挥体系和控制系统,组织的一切运行反映出管理者的意志和信念。但是,管理者的想法未必能得到所有员工的支持,管理者实施管理活动的绩效取决于其管理措施是否得当。

(2)非正式组织。这是人们在日常工作和生活中由于共同的兴趣、爱好和特定心理因素所形成的团体,而不是通过正式渠道形成的组织。加入和退出这类组织虽未必有明确的规定和要求,但是这类组织对成员的影响往往更大。

思考

请判断:下列哪些是正式组织,哪些是非正式组织?

- ①经注册登记成立的合法企业。
- ②几个经常在一起打篮球的玩伴。
- ③某公司中的四川、重庆籍老乡经常在一起聚会,增进情感。
- ④某科研院所的几个年轻人都喜欢钻研,经常自发在一起从事科学研究活动。

2.按组织的目标分类,可分为互益组织、工商组织、服务组织、公益组织

(1)互益组织。这类组织成立的主要目标是保证成员的共同利益,如工会、俱乐部、政党等。通过加入这类组织,成员可以达到互利的效果。

(2)工商组织。这类组织成立的主要目标是获取收益,通过组织的一系列行为来创造利润,如工厂、公司、超市、银行等。

(3)服务组织。这类组织成立的主要目标是服务社会,并不以营利为主要目的,它们是社会有效运行的重要保障,如学校、医院等。

(4)公益组织。这类组织成立的主要目标是为了公益活动,也不以营利为目的,如红十字会、政府机构、科研院所等。

3.按组织的社会功能分类,可分为经济组织、政治组织、社会组织

(1)经济组织。主要是指以营利为目的的组织,通过提供产品或服务来实现自己的经济功能。这类组织的典型形式是企业 and 公司。

(2)政治组织。主要是指以获得一定权力为目标而形成的各类组织形式,通过影响公权力和公共决策来实现自己的政治功能,如政党、议会、政府机构等。

(3)社会组织。主要是指承担某种社会职能的组织,虽然这类组织也可能存在盈利事实,但其成立

的目的并非获利,如医院、学校、慈善机构等。

4.按组织运用权力和权威的程度分类,可分为功利型组织、强制型组织、规范型组织

(1)功利型组织。这类组织成立的目的是在合法权威运用的过程中,成员能够获得某种经济和物质等功利性报酬,如工厂、公司等。

(2)强制型组织。这类组织以强制力来控制其成员,要求其必须遵从,如监狱、管教机构、监护性精神病院等。

(3)规范型组织。这是以内在价值及地位为报酬来影响成员行为的组织,如学校、医院、社会团体等。

5.按个人与组织的关系分类,可分为疏远型组织、精打细算型组织、道德涵养型组织

(1)疏远型组织。这类组织的成员多是在组织强制力的控制下接受组织的约束,个人与组织的共同之处较少。

(2)精打细算型组织。这类组织的成员在活动中付出努力的程度,取决于其能通过活动从组织那里得到多少收获。

(3)道德涵养型组织。这类组织的成员有高度的自觉性,愿意为了组织的目标而自觉参与组织活动,并充分发挥自己的主观能动性,去完成组织要求的任务。

(三)组织与环境

任何组织的生存和发展都必须依赖于某种特定的环境,这些环境因素包括特定的政治法律因素、经济因素、社会文化因素、科学技术因素、自然生态因素等各个方面。组织和环境相互作用,不断进行着物质、能量、信息的交换。组织依靠环境所提供的资源和发展机遇谋求生存与进步,同时又受到环境内各类因素的制约。因此,组织的发展会受到环境的影响。



阅读延伸

从“金狮”到“金利来”

“金利来,男人的世界。”

这句广告词早已为众人所熟悉。

现在的“金利来”家族中,除响当当的领带外,还有其他种类颇多的男式服装、饰品、用品……真是一个男人的世界!

1968年,“金利来”商标的创始者曾宪梓看到香港当地生产的领带质量低劣,全都摆在地摊上,便立志在香港生产出做工精良的领带来。曾宪梓在泰国时,跟着哥哥学做过几个月的领带,掌握了一定的制作技术。所以在香港,他凭着剪刀、尺子、缝纫机这些工具,真的做出了质优款新的领带。

有了领带,还要给领带注册个商标,因为如果领带没有牌子,就不能进入高档商店柜台。曾宪梓最初起的商标名称叫“金狮”,并兴致勃勃地将两条“金狮”领带送给他的一个亲戚。可没想到他的那个亲戚拒绝了他的礼物,不高兴地说:“金输、金输,金子全给输啦!”原来,在香港话中,“狮”与“输”读音相近,香港人爱讨个吉利,对“输”字很忌讳。

当晚,曾宪梓彻夜未眠,想把“金狮”的名字改掉,最后终于想出个好办法,将“金狮”的英文名“goldlion”由意译改为意译与音译相结合,即“gold”仍为意译“金”,而“lion”“狮”取音译,为“利来”,组成“金利来”这个名称。

金利来,金与利一起来,谁听了不高兴?

接着,曾宪梓又突发奇想:中国人很少用毛笔写英文,我用它写,不就是很特别的字形吗?于是他在纸上用毛笔写出了“goldlion”字样,再让设计师整理、编排,最后形成了现在“金利来”的英文标志。之后,曾宪梓又用一枚钱币画了一个圆,用弓角尺画了个“L”,一个优美的商标图形构成了。

自改商标名称后,“金利来”果然一叫就响,成为驰名香港的领带商标,金利来公司也从此发展壮大起来。

金利来的成功,主要在于商标名称定位好,并且与其原名形成了鲜明对比。

领带品质再好,结果起了个“金狮”(金输)的名字,不要说卖,就是送给别人,别人也不要,其原因在于商标名称不符合消费者心理和风俗习惯,而“金利来”——金和利一起来,迎合了特定消费群体的心理和风俗习惯,从而为这一消费群体喜闻乐见,乐于接受。

资料来源:百度文库。(有改动)

同时,组织的发展也会对环境产生影响。组织的存在本身就是为了增强人们认识和改造世界的能力,组织活动的结果必然会对环境产生或大或小的影响。

二、组织行为

组织行为是组织中的个体、群体或组织本身从组织的角度出发,对内外环境中各种要素的刺激所作出的反应。广义的组织行为包括组织及其成员所实施的全部活动,比如组织决策、计划、领导、指挥、控制等外显行为,也包括态度反应、情绪反应、能力培养等内隐行为。

(一)组织行为的特征

与个体行为、家庭行为和公众行为等其他社会行为相比,组织行为通常具有以下一些特征。

1.组织性

共同生产和生活是组织形成的重要内在动因,因此,组织行为必然表现出强烈的组织性特征。此外,组织行为是为了实现组织成员的共同目标而实施的,因此,也势必会体现出明显的组织性特征。

2.协作性

组织行为通常由多人合作,是多人分工协作的劳动表现。当然,这并不是说单个组织成员的行为就不代表组织行为。当单个组织成员以组织的名义从事相关活动时,他仍然代表着组织的意图,应视为组织行为的外在表现。

3.规范性

无论是组织的生产、销售行为,还是各种职能管理活动,组织行为都呈现出较强的规范性。无论是工作的内容还是工作的方式,大多都在既定的规章制度、原则下开展,并且呈现出区别于其他组织的特性。

4.影响全局性

组织行为所产生的结果通常是影响全局的,这不仅表现为组织的某个活动会对组织成员和组织本身产生影响,也表现为组织的某种行为既会对当前产生影响,也会对今后的长期发展产生影响。

(二)组织行为研究的内容

组织行为的研究主要涉及两个方面:一是组织行为对组织成员的影响,二是组织成员的行为对整个组织所产生的影响。

1.组织行为对成员的影响

个体在组织中的发展必然受到组织行为的影响。比如,个体的行为会受到组织规章制度的约束,所有成员均应当遵守组织的工作纪律和要求。同时,不同的组织文化也会对组织成员产生较大的影响,没有向心力的组织很难产生与组织要求高度一致的员工行为,而强向心力的组织则可将全体员工的行为高度统一起来。此外,组织还会对其成员产生各种各样的效应,如助长效应、惰化效应、从众效应等。

2.成员行为对组织的影响

组织是由个体组成的,个体行为必然影响组织行为的绩效。组织绩效由个体绩效组成,但通常不是简单的叠加,而是会在一定程度上大于或小于简单的叠加。因此,组织管理的目的就是要达到 $1+1>2$ 的效果。

第二节 组织行为学的兴起与发展

一、组织行为学的兴起

组织行为学的产生是组织演变和管理理论发展的必然结果。人类组织或最早出现于原始社会时期,人们基于共同的渔猎或采集需求而形成了分工协作的劳动组织,并逐渐发展演变成后来十分宏大而精密的各种组织结构。随着组织的形成,人们开始了对组织管理的探索。在史书中,关于人们有效管理组织的记录已超过 6000 年历史。埃及的金字塔建设、中国长城的修筑以及古代规模宏大的战争,无不体现了古人对组织管理的卓越成效。但从总体上来说,古时的生产组织形式较低,生产技术与劳动分工比较简单,因此未能形成系统的管理理论,在组织行为学方面也只形成了一些零散的思想。如中国古代的“千军易得、一将难求”就体现了个人对组织行为的影响,而韩信在项羽手下毫无作为、在刘邦集团中却平步青云等史实则成为组织行为对成员产生影响的重要佐证。

随着工业革命的发生,具有现代新型特征的组织——工厂广泛建立起来,人类对组织管理的研究也开始进入一个新的阶段。亚当·斯密(Adam Smith)、詹姆斯·瓦特(James Watt)、马修·博尔顿(Matthew Boulton)、查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)等人的研究开启了人们对现代管理理论的探索,19 世纪的“管理运动”更是产生了大量系统的管理理论,组织行为学产生的各种实践背景和理论条件也逐渐具备。

(一)组织行为学产生的条件

1.社会生产力的发展是组织行为学产生的物质基础

工业革命以后,社会生产力得到了极大进步。欧美国家的工业化发展加速,基本上实现了社会化大生产,机械化、自动化和专业化程度越来越高。随着专业化分工和协作的要求越来越高,工人的工作内容也越来越单一乏味,工人的情绪受到了严重影响,生产效率的提升受到了极大阻碍。如何突破这个瓶颈,成为人们研究管理的重点内容之一。社会生产力的发展成为组织行为学产生的物质基础。

2.劳资关系不和谐是组织行为学产生的社会基础

两次工业革命以后,社会生产效率大幅度提升。为了迎合先进的科学技术所带来的高效率,以弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)为代表的“科学管理”理论诞生。虽然这些理论在很大程度上提高了劳动生产效率,适应了当时资本主义发展的需要,但它完全忽略了人的情感需要,把人看作会说话的机器,引起了劳资双方关系的日益恶化。劳资关系不和谐成为组织行为学产生的社会基础。



阅读延伸

泰勒制

泰勒制是一种工业管理方法,可以使作业标准化、规范化,从而提高生产效率,通常又被称为科学管理。它主要以泰勒的研究成果为代表,同时也包含了吉尔布雷斯夫妇(Frank and Lillian Gilbreth)的“动作研究”、亨利·甘特(Henry Gantt)的研究成果和亨利·福特(Henry Ford)的研究成果等。

美国在南北战争后奴隶制消亡,西部资源得到开发,工业迅速发展,企业日趋扩大,小生产的传统管理方式已不能适应当时经济、社会和生产技术发展的客观需要。泰勒等针对当时的客观变化,对工厂、车间、作坊进行了一系列调查和实验,寻求新的管理方法,以提高企业的生产效率。他根据多年的研究和实验,在1911年出版了《科学管理原理》一书,阐述科学管理的基本原理和方法,对当时资本主义企业管理产生了巨大影响。

泰勒制的主要内容和方法包括劳动方法标准化、制定标准时间、实行有差别的计件工资、挑选和培训工人、管理和执行分工。

①劳动方法标准化:通过对动作的分析仔细研究工人的操作顺序和方法,以求找出最合理的肢体运动路线和加工方法以及应用的工具,剔除多余和不合理的动作。在大量分析的基础上,制定标准操作规范和程序并普遍推行。

②制定标准时间:泰勒研究了操作时间。他挑选技术熟练的强壮工人,要求他们紧张地操作,同时用几分之一秒的时间为单位,记录每道工序、每个动作所需要的时间,加上适当的休息、调整、熟悉操作过程等额外时间,经过周密分析,制定出完成每个标准动作所需要的标准时间,作为定额管理和支付工资的依据。

③实行有差别的计件工资:对按操作标准和工时定额完成计划工作量的工人,以较高的工资率支付工资,对不能完成生产定额的工人,以较低的工资率支付工资,以鼓励工人提高生产效率。

④挑选和培训工人:严格挑选工人,使他们能胜任所承担的工作。对选定的工人采取课堂教育和现场操作相结合的方式,按规定的操作标准进行技术培训,改变师傅带徒弟的传统做法。

⑤管理和执行分工:泰勒主张一切工作都应通过考察,明确职责分工。他对管理人员和工人的工作进行了研究,明确划分管理职能和执行职能,并建立生产控制、成本计算和质量控制的基本制度。

在泰勒制的发展过程中,甘特创造了横线指示图表,提高了计划编制和生产控制技术;吉尔布雷斯夫妇发展了“动作研究”的理论和方法;福特首先在汽车制造业中运用流水生产线。他们对泰勒制的发展和企业管理工作向系统化发展都作出了重要的贡献。

关于泰勒制,列宁指出它“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面又是一系列的最丰富的科学成就”。它最大的成就就是主张用科学管理代替经验管理,并将管理工作从作业工作中分离出来,有助于管理理论的发展;同时也提出了一系列有效的管理手段和措施,有助于生产环节管理效率的提升,至今仍可在诸多管理领域内使用。但是,它最大的问题就是将工人视为机器,忽略了其精神和情感需要,只重视工人个体的激励,忽略了集体激励的重要性。

资料来源:搜狐网。(有改动)

3. 众多学科的蓬勃发展是组织行为学产生的理论基础

随着社会生产力和生产关系的发展,众多学科或理论如管理学、心理学、社会学、心理技术学理论、群体动力学理论、社会测量学理论、需要层次理论等相继出现并迅速发展,为组织行为学的产生奠定了理论基础,使组织行为学的产生由需要变为可能。

(二) 组织行为学的产生

1. 古典管理理论的奠基

古典管理理论开启了组织行为学的早期研究。早在1776年,亚当·斯密在其出版的《国富论》中首次提出了劳动分工的观点,认为分工与协作能极大提高劳动生产率,同时他还提出了每个人的决策都是以个人利益最大化为基准的,这为组织行为学中个人行为的研究提供了一个方向。

1911年,泰勒出版了《科学管理原理》,提出了科学管理理论。他的研究成果与甘特、吉尔布雷斯夫妇、福特等人的研究成果一起被称为泰勒制,管理从此由经验走向了科学。但其研究中对“人”的认识引起了人们的广泛质疑,研究者们试图找出一种新型的人与组织关系的理论。

2. 人际关系学派的产生

开始于1924年并延续到20世纪30年代的霍桑实验,对组织行为学中的人际关系问题进行了深入研究,并对人的行为和组织绩效之间的关系进行了深刻揭示,对组织行为学的形成产生了重要影响。



阅读延伸

霍桑实验

霍桑实验是20世纪20至30年代,在美国西方电器公司霍桑工厂为研究工作条件、社会因素与

生产效率之间的关系,探求提高劳动生产率的途径而进行的实验。实验的代表人物是美国哈佛大学教授乔治·梅奥(George Mayo)。霍桑实验共分为五个阶段。

1.照明实验(1924年11月至1927年4月)

当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点,认为影响工人生产效率的是疲劳和单调感等,于是当时的实验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳,使生产效率提高”,可是经过两年多的实验发现,照明度的改变对生产效率并无影响。具体结果是:当实验组照明度增大时,实验组和控制组都增产;当实验组照明度减弱时,两组依然都增产,甚至实验组的照明度减至0.06烛光时,其产量亦无明显减少,直至照明度减至如月光一般、实在看不清时,产量才急剧减少。研究人员对此结果感到茫然,失去了信心。从1927年起,以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来,继续进行。

2.福利实验(1927年4月至1929年6月)

福利实验目的总的来说是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现,不管福利待遇如何改变(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增加,甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

后经进一步的分析发现,导致生产效率上升的主要原因如下。

①参加实验的光荣感。实验开始时6名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话,她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的光荣感和自豪感对人的积极性有明显的促进作用。

②成员间良好的相互关系。

3.访谈实验

研究者在工厂中开始了访谈计划。此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答,但这种规定好的访谈计划在进行过程中却收到了意想不到的效果。工人想就访谈提纲以外的事情进行交谈,工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点后,及时把访谈改为事先不规定内容,每次访谈的平均时间从30分钟延长到1至1.5小时,多听少说,详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多,工人的产量大幅增加。

工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,无处发泄,访谈计划的实行恰好为他们提供了发泄机会。工人们发泄过后心情舒畅,士气提高,从而使产量也得到增加。

4.群体实验

梅奥等人在这个实验中选择14名男性工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作,对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想,实行这套奖励办法会使工人更加努力工作,以便得到更多的报酬。但结果发现,这个班组的产量只保持在中等水平,每个工人的日产量都差不多,而且工人并不如实地报告产量。深入调查发现,这个班组为了维护他们的群体利益,自发地形成了一些规范。他们约定,谁也不能干的太多,突出自己;谁也不能干的太少,影响全组的产量。他们还约法三章,不准向管理当局告密。如有人违反这些规定,轻则被挖苦谩骂,重则被拳打脚踢。进一步调查发现,工人们之所以维持中等水平的产量,是担心产量增加,管理当局会改变现行的奖励制度,或裁减人员,使部分工人失业,或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明,工人们为了维

护班组内部的团结,可以放弃物质利益的引诱。由此提出“非正式群体”的概念,认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己特殊的行为规范,对人的行为起着调节和控制作用,同时也能加强内部的协作关系。

5. 态度实验

对两万多人次进行态度调查,规定实验者必须耐心倾听工人的意见、牢骚,并作详细记录,不作反驳和训斥,而且对工人的情况要深表同情。实验结果表明,产量大幅度增加。因为谈话内容缓解了工人与管理者之间的矛盾冲突,形成了良好的人际关系。从而得出,人际关系比人为的措施更有利于提高生产效率的结论。

资料来源:360 百科。(有改动)

霍桑实验形成了以下一系列理论。

(1)社会人理论。通过霍桑实验,组织中的工人不再被认为是古典管理理论中的“经纪人”,而是“社会人”。社会人除对经济因素的追求外,更重视社会交往、他人认同、归属感等社会心理因素。

(2)士气理论。传统管理理论认为工作效率的高低取决于是否采用科学管理方法。而通过霍桑实验,梅奥等人认为士气才是提高工作效率的基础,管理者应该通过各种方法来提高员工满意度,实现对士气的有效激励。

(3)非正式群体理论。非正式群体的存在是霍桑实验得出的重要成果。非正式群体主要是员工因个人情感或共同兴趣爱好而形成的群体。这类群体有着自己不成文的规范,对员工的约束和影响远比正式群体要大,因此管理者务必重视非正式群体的作用,采取有效措施对其施加必要引导。

(4)人际关系型领导者理论。霍桑实验认为,管理者应当经常与下属交流,并善于倾听员工的意见,加强与员工的情感交流,以使员工自觉自愿地为达到组织的目标而贡献聪明才智、努力工作。

由此,人际关系学派形成。它主张重视人的因素,研究人的个体行为和群体行为,强调满足职工的社会需求。

3. 行为科学的发展

随着人际关系学派的发展,1949 年在美国芝加哥大学召开的一次跨学科研讨会上,与会者正式提出了“行为科学”这一新的名称。行为科学主要涉及对组织中员工的行为及其原因的研究,包括员工的需要、动机、个性、情绪,特别是人群之间的相互关系等。从此,行为科学学派逐渐成为管理理论的主流学派,对管理学的发展和组织行为学的发展都产生了深远影响。在研究领域方面,行为科学的研究广泛,涵盖了心理学、社会学、人类学、政治学等多个学科。

4. 组织行为学的提出

进入 20 世纪 60 年代,从行为科学中逐渐衍生出组织行为学这一研究分支,这一分支成为行为科学研究的重要方向。它的主要特征是既研究人的因素,又重视组织的因素,是人际关系学派和组织理论的综合。至此,现代意义上的组织行为学作为一门独立学科正式形成,并在组织发展和管理科学中发挥着越来越重要的作用。

二、组织行为学的发展

随着人际关系学派和行为科学学派的发展,组织行为学正式成为一门独立的研究科学,组织行为学理论得到了长足发展。西方组织行为学理论逐步形成了个体心理研究、群体心理研究、组织心理研究三个层次的理论体系。同时,由于组织行为学是研究组织的学科,它必然会伴随着组织理论、管理理论的演变而不断融入新的内容。在众多组织理论和管理理论中,以下一些学派和理论对组织行为学的发展产生了深远影响。

(一)人力资源学派

20世纪50年代后期,美国出现了经济衰退,传统的人际关系学派片面强调搞好关系的观点迫切需要修正;同时,心理学界对动机、需要、群体动力的研究也趋于深化,世界科学技术的发展突飞猛进;在组织中,员工的需要和期望值发生了重大变化。这些客观因素促使行为科学家重新探讨激励员工积极性的途径,于是,人力资源学派产生了。

该学派强调如何用调动员工积极性的方式解决企业所面临的各种问题,代表人物是克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)和道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)。阿吉里斯在1957年发表的《个性与组织》一书中呼吁管理者应从组织上进行改革,鼓励员工多负责任,满足员工的成就感,让员工有成长和成熟的机会。麦格雷戈则在1960年出版的《企业中人的方面》一书中总结了人性假设的两种对立观点:X理论和Y理论,鼓励管理者在工作中实现员工的自我管理和控制,充分调动和发挥人的主观能动性。

(二)权变理论

权变理论认为,不存在一成不变的有效管理模式和理论,管理者的管理有效与否取决于其所面临的工作、管理者和被管理者之间的关系等具体情景的好坏,因此权变理论又被称为情景理论。权变理论认为,针对不同的管理情景,管理者应该施以不同的管理措施。组织行为学在发展中吸收了权变理论的思想,认为组织对人的管理中,不应当把人看作同一个模样、用同一种固定的管理方式进行管理,而应该根据不同的管理对象、不同的管理情景,分别实施不同的管理策略。

(三)组织文化

进入20世纪70年代,一些美国学者通过对日本企业成功原因的研究,总结出了日本企业成功的两条基本经验:一是善于吸收外国的先进经验为己所用,二是在企业管理中十分重视企业文化的建设。研究者们认为,相比于美国企业的“硬性”“理性”管理,日本企业更重视“软”“硬”兼施,他们认为日本企业正是通过企业文化的建设成功激发了员工的自觉性、责任感和成就感,增强了企业员工的向心力和凝聚力,进而增强了企业在市场上的竞争力。

(四)20世纪90年代以来的新发展

20世纪90年代以后,组织行为学的研究呈现出一些新动向,主要表现为以下几点。

1. 组织变革成为组织行为学研究的重要问题

随着经济全球化的发展和经济结构调整的日益频繁,企业重组、战略管理、跨国公司或国际合资企业管理等成为组织行为学研究的热门话题。这方面的研究主要探讨组织变革的分析框架、理想的组织

模式、干预理论以及变革代理人的角色。同时,领导行为研究理论的最新成果也对组织行为学的发展产生了重要影响。

2. 管理伦理进入组织行为学

随着管理伦理研究的深入,组织行为学也将研究视角伸向了管理伦理范畴。管理伦理不仅影响组织中个人和群体的行为,也对组织行为及其竞争力产生重要决定作用。管理伦理虽然是由个人和团体所决定的,但是也受组织文化、外部环境等一系列因素的影响。因此,哪些行为是道德的、判定行为是否道德的标准等话题就成为组织行为学研究的重要内容。



阅读延伸

组织行为学中典型的管理伦理问题

1. 性别方面的待遇歧视

除工作本身对不同性别有不同的要求外,大多数国家的职场中,一些本来不应该因性别而存在差异的情况下也或多或少地存在性别歧视。一些人认为,相比于事业,女性更看重家庭。但事实上的研究数据表明:多数女性离开组织的原因是组织中缺乏她们发展的机遇。因此,如何突破女性在职场中的发展困境成为组织行为学研究的一个重要方面。

2. 员工隐私问题

信息技术的发展使组织更容易了解到员工的信息,这些信息的储存对员工隐私权造成隐患,因为它们很可能被泄露,进而侵犯到员工的个人隐私。为了确保组织共享的信息不被员工泄露,一些组织会加强对员工行为的监督,而这在很大程度上会对员工的隐私权构成威胁。同时,一些组织还会加强对员工个人行为的干预,比如是否允许恋爱、何时生育等,这无疑也对员工的私权利有所侵犯。此外,一些组织对员工的药品检查和心理测试等也都涉及隐私问题。

3. 出现跨文化的组织行为学

全球化成为当今社会的重要研究话题,组织行为学中也引入了跨文化的组织管理问题。荷兰心理学家吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)采用问卷方式对跨文化的差异进行了研究,其成果对于研究组织行为学中的跨文化问题也十分有益。



阅读延伸

霍夫斯泰德的文化维度理论

从1967年到1973年,荷兰心理学家吉尔特·霍夫斯泰德在著名的跨国公司IBM中先后进行了

两轮大规模的文化价值观调查,在72个国家里发放了使用20多种语言制作的116000多份调查问卷并回收了答案,调查和分析的重点是各国员工在价值观上表现出来的国别差异。调查结果分别于20世纪的80年代和90年代予以公布,提出了六个衡量文化差异的基本维度。

1.权力距离

指某一社会中地位低的人对于权力在社会或组织中不平等分配的接受程度。各个国家由于对权力的理解不同,在这个维度上存在着很大的差异。欧美人不是很看重权力,他们更注重个人能力;而亚洲国家由于体制的关系,更注重权力的约束力。

2.不确定性的规避

指一个社会受到不确定的事件和非常规的环境威胁时能否通过正式的渠道来避免和控制不确定性。规避程度高的文化比较重视权威、地位、资历、年龄等,并试图以提供较大的职业安全、建立更正式的规则、不容忍偏激观点和行为、相信绝对知识和专家评定等手段来避免这些情形。规避程度低的文化对于反常的行为和意见比较宽容,规章制度少,在哲学、宗教方面他们容许各种不同的主张同时存在。

3.个人主义与集体主义

该维度是衡量某一社会总体是关注个人的利益还是关注集体的利益。在带有个人主义倾向的社会中,人与人之间的关系是松散的,人们倾向于关心自己及小家庭;而在带有集体主义倾向的社会中,人们更注重族群内关系,关心大家庭,牢固的族群关系可以给人们持续的保护,而个人则必须对族群绝对忠诚。

4.男性化与女性化

该维度主要看某一社会代表男性的品质如竞争性、独断性更多,还是代表女性的品质如谦虚、关爱他人更多,以及对男性和女性职能的界定。男性化指数的数值越大,说明该社会的男性化倾向越明显,男性气质越突出;反之,则说明该社会的女性气质突出。

5.长期取向与短期取向

该维度指的是某一文化中的成员对延迟其物质、情感、社会需求的满足所能接受的程度。这一维度显示有道德的生活在多大程度上是值得追求的,而不需要任何宗教来证明其合理性。长期取向指数与各国经济增长有着很强的关系。20世纪后期东亚经济突飞猛进,学者们认为长期取向是促进其发展的主要原因之一。

6.自身放纵与约束

该维度指的是某一社会对人基本需求与享受生活的欲望的允许程度。自身放纵的数值越大,说明该社会整体对自身约束力越小。社会对人们自身放纵的允许度越大,人们越不约束自身。此为最新添加的维度。

资料来源:百度文库。(有改动)

4. 出现积极组织行为学

积极组织行为学是 21 世纪才兴起的新的组织行为学研究领域,由弗雷德·鲁森斯(Fred Luthans)于 2002 年正式提出。传统的组织行为学将研究领域主要锁定在解决管理者与员工的机能失调、冲突、工作压力等问题上,以及如何改变员工的消极态度、如何纠正不良的工作作风等,主要关注焦点是组织中的“负面”;而积极组织行为学强调对人类心理优势的开发与管理,重视将积极心理学的思潮和取向引入组织行为学的研究中。

积极组织行为学所涵盖的子概念有以下几个。

(1)自我效能感。自我效能感是指个体对自己能够按照指定水平来执行某个行动的信心,因此它并非一个人的真实能力,而是个体对自己行为能力的评估和信心。高自我效能感将产生出足以争取成功的努力,成功的结果又将进一步强化自我成功的期望;反之,低自我效能感可能导致信心不足,进而提前停止努力,最终导致失败的结果,而这种失败的结果又会导致自我效能感的进一步降低。

(2)乐观。心理学家认为乐观是一种倾向于进行积极结果预期和积极因果归因的认知特征。研究表明,乐观会对身心健康、成就取向、动机等因素产生积极影响,而这些因素又会进一步带来学业和职业上的成功;悲观则会导致消极、失败和社会疏离,产生许多负面的结果。

(3)主观幸福感。主观幸福感是指人们对其生活质量所作出的情感性和认知性的整体评价。主观幸福感的高低并不取决于实际发生了什么,而是人们对所发生的事情在情绪上作出何种解释,在认知上进行什么样的加工。因此,从这个角度而言,一个人幸福与否完全取决于自己主观上如何评价自己的生活,取决于自己的主观感觉。

第三节 组织行为学的研究内容与研究方法

一、组织行为学的定义

不同学者从不同角度对组织行为学进行了界定,下面是一些典型的定义。

美国学者威廉·迪尔(William Dear)认为,组织行为学是一门应用社会科学,研究工作组织中个人、团体和组织的行为问题。

美国学者安德鲁·杜布林(Andrew Dubrin)认为,组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为,以成员个人、群体、整个组织及其外部环境的相互作用所形成的行为作为研究对象的一门科学。

加拿大学者乔·凯利(Jee Keily)认为,组织行为学对组织的性质进行系统研究,如组织是怎样产生、成长和发展的,它怎样对各个成员、对组成这些组织的群体、对其他组织以及更大些的机构发生作用。

美国管理学家斯蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)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。

我国学者孙彤认为,组织行为学是研究一定组织中人的心理和行为的规律的科学,它采用系统分

析的方法,综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治经济学等知识,研究一定组织中人的心理和行为的规律性,从而提高各级领导者和管理者对人、对行为的预测和引导能力,以便更有效地实现组织预定目标。

我国学者张德认为,组织行为学是研究组织中人的心理和行为表现及其规律,提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织既定目标的科学。

从上述定义中可以看出,在对组织行为学进行界定时应当明了:组织行为学是以组织及组织中的人为研究对象的;研究的目的是掌握组织中人、群体、组织的行为规律,指导组织管理和发展实践;在组织行为学的研究中,需要综合运用管理学、心理学、社会学、群体动力学等学科理论。

因此,我们可以对组织行为学作如下界定:组织行为学是以组织中的人及其行为规律为核心研究对象,综合运用管理学、心理学、社会学等学科理论和研究方法,研究组织中人的行为、群体行为与组织运行绩效关系的规律的学科。

二、组织行为学的研究内容

组织行为学的研究内容主要有四个方面,分别是个体行为、群体行为、组织行为、领导行为。本书的核心内容将围绕这四个方面展开。

(一)个体行为

个体是组织中最基本的要素。个体组成群体,群体构成组织,个体心理和行为是组织行为学研究的基础。因此,组织行为学的研究首先需要研究个体行为。

个体行为是指个体在一定思想认识、情感、意志、信念的支配下,所表现出来的符合或不符合一定规范的行为。在组织行为学的研究中,对个体的研究主要围绕需要、价值观、知觉、态度、个性、学习、情绪等因素以及它们与个体行为之间的关系。

(二)群体行为

群体介于组织和个体之间。群体行为是为了某个目标,由两个及多个相互影响、相互作用、相互依赖的个体所组成的群体所表现出来的行为,这些行为可能符合组织发展的需要,也可能与组织发展的需要相悖,但都会对组织产生影响。在组织行为学中,需要研究人们在群体中是如何工作的,决定一个群体团结性及其工作效能的因素有哪些,如何实现群体成员及群体之间的通力合作等群体性研究内容。组织行为学需要将社会心理学等多学科中的相关知识和方法应用于群体研究中,在群体研究的层次上分析其对组织产生哪些影响以及如何产生影响的。

(三)组织行为

组织行为学也将整个组织作为研究对象。其研究的重点是分析组织结构和组织设计如何影响组织的效率,在组织管理中如何实现有效沟通和信息传递,如何认识组织与外部环境之间的关系,以及组织变革和组织发展、组织学习之间的关系,等等。

(四)领导行为

个体和群体的心理是否能够得到充分发展,人力资源能否得到充分发挥,是组织发展中的关键问题,而这一切工作中最为重要的影响因素,是领导者的领导行为。因此,组织行为学也将领导行为作为

重要的研究内容。不同的领导理论提出了不同的领导行为模式,不同的领导行为模式也会产生不同的领导效果。组织行为学将研究这些理论的成果如何对组织绩效产生影响。

当然,上述几个方面的研究并非彼此独立,而是相互关联、互为补充的。为全面、充分地理解影响组织本质和效率的因素,本书将对上述各个方面的内容展开介绍和论述。

三、组织行为学的研究方法

组织行为学的研究对象决定了其难以像自然科学那样完全采用数学公式进行精确化研究,而需要广泛借助心理学、社会学、管理学等学科中的研究方法。常见的研究方法有以下几种。

(一)观察法

观察法是在研究对象处于自然状态时,有目的、有计划地观察其言行,进而分析其心理活动和行为规律的方法。它是通过观察人们的行为,进而探究人们行为背后的心理规律,再进一步以这种规律来预测人们行为的方法。根据观察者所处的情景,观察法又可分为自然观察法和控制观察法。自然观察法是让观察对象处于自然状态中进行的观察,观察对象通常都不知道自己正处于被观察的状态,因此观察到的结果较为真实。控制观察法是在预定条件下进行的观察。

(二)案例法

案例法是根据某一个体、群体、组织的第一手或第二手资料,来分析其行为特征并探索其规律的方法。如分析名人传记来探索领导行为,深入企业研究其企业文化与个体行为的关系等。案例法的研究基于这样的假设:所有个体或群体的行为都具有典型的特征,因此可从中总结抽象出一般性规律。案例分析法有助于把握真实情况,为深层分析提供感性认知,但也可能产生主观性偏见,因此案例法对案例的要求比较高,需要案例具有极强的代表性和典型性。

(三)调查法

调查法是通过问卷、访谈等形式对若干具有代表性的样本进行数据搜集,进而分析出一般性结论的方法。根据不同的分类标准,调查法有不同的分类结果。如根据调查的样本数量,可分为全面调查和非全面调查,非全面调查又可分为典型调查、重点调查、抽样调查等。根据调查的方式,可分为访谈法和问卷法等。

(四)实验法

实验法是通过对一些变量(自变量)进行控制的状态下,观察对象行为(因变量)的结果,进而分析自变量与因变量关系的方法。实验时,首先要把观察对象置于一个经过特殊设定的环境中,在其他因素不变的情况下,通过改变某一刺激因素来观察该因素对观察对象的行为和心理将产生何种影响,通过对实验中所获得的实验数据和资料的科学分析,寻找其中的规律。根据实验场地和条件的不同,实验法又可以分为自然实验法和实验室实验法。前者是指在自然条件下进行实验的方法,此时调查对象处在自然的劳动、工作和生活中;后者是指在实验室里严格控制无关因素,精确操作自变量,然后观察因变量变化的方法。

本章小结

(1)组织是为了达到某个特定目标,由两个及以上的人通过专业分工和协作,以有效分配和使用资源来实现这个目标的人群集合。按组织满足心理需求的情况分类,可分为正式组织和非正式组织;按组织的目标分类,可分为互益组织、工商组织、服务组织、公益组织;按组织的社会功能分类,可分为经济组织、政治组织、社会组织;按组织运用权力和权威的程度分类,可分为功利型组织、强制型组织、规范型组织;按个人与组织的关系分类,可分为疏远型组织、精打细算型组织、道德涵养型组织。组织和环境相互作用,组织依靠环境所提供的资源和发展机遇谋求生存与进步,同时又受到环境内各类因素的制约。

(2)组织行为是组织中的个体、群体或组织本身从组织的角度出发,对内外环境中各种要素的刺激所作出的反应。组织行为的特征有:组织性、协作性、规范性、影响全局性。组织行为的研究主要涉及两个方面:一是组织行为对组织成员的影响,二是组织成员的行为对整个组织所产生的影响。

(3)组织行为学产生的条件有:社会生产力的发展是组织行为学产生的物质基础,劳资关系不和谐是组织行为学产生的社会基础,众多学科的蓬勃发展是组织行为学产生的理论基础。

(4)在古典管理理论的奠基上,霍桑实验对组织行为学中的人际关系问题进行了深入研究,人际关系学派产生;随着人际关系学派的发展,1949年在美国芝加哥大学召开的一次跨学科研讨会上,与会者正式提出了“行为科学”这一新的名称。进入20世纪60年代,从行为科学中逐渐衍生出组织行为学这一研究分支,这一分支成为行为科学研究的重要方向。在众多组织理论和管理理论中,人力资源学派、权变理论、组织文化等研究成果对组织行为学的发展产生了深远影响。20世纪90年代以后,组织行为学的研究新动向有:组织变革成为组织行为学研究的重要问题,管理伦理进入组织行为学,出现跨文化的组织行为学,出现积极组织行为学。

(5)组织行为学是以组织中的人及其行为规律为核心研究对象,综合运用管理学、心理学、社会学等学科理论和研究方法,研究组织中人的行为、群体行为与组织运行绩效关系的规律的学科。其研究内容主要有四个方面:个体行为、群体行为、组织行为、领导行为。组织行为学的研究对象决定了其难以像自然科学那样完全采用数学公式进行精确化研究,常见的研究方法有观察法、案例法、调查法、实验法等。

思考题

- ①如何对组织分类?
- ②组织行为学产生的条件有哪些?
- ③霍桑实验取得了哪些成果?
- ④跨文化的组织行为学包括哪些研究内容?

- ⑤积极组织行为学的定义是什么?
- ⑥组织行为学的研究内容有哪些?
- ⑦组织行为学有哪些常见的研究方法?

案例分析

十字路口的的女主管

“妈妈，你要是不用上班该多好啊！那样我们就能一直在一起了。”爱玛叹道。

谢丽慈爱地抚摸着女儿柔软的头：“妈妈要上班的，宝贝，等你长大就懂了。”

跟女儿单独度过一个周末之后，谢丽意识到自己其实很想守在女儿身边。这时，五六年来满腔热忱地拼命工作的情境，在她的脑海里迅速掠过。

谢丽原是一家小型广告公司的高级客户经理，后来被现在的雇主——一家颇有名望的休闲服饰零售商公司看中并挖了过来，领导一个市场营销团队，并协助公司推出一个新的服装系列，来吸引追求新奇时尚的年轻顾客。

谢丽很高兴能够摆脱让人晕头转向的广告代理工作，而且领导一群有才华的时装设计师、文案和媒体专业人员，也让她更有成就感。谢丽在怀着爱玛的时候就被提升为营销总监，当时上司马志伟对她说，公司希望她生完孩子还回去工作，于是谢丽不敢有半点懈怠，在爱玛刚满三个月的时候就把她交给了保姆，回公司全职上班了。

谢丽在新职位上干得心应手，威信也越来越高。可是她和丈夫方明都要上班，照顾孩子的事有时让她焦头烂额。一年半前，方明出长差，爱玛得了感冒，后来发展成病毒性支气管炎，连保姆也病了。整整十天，谢丽不仅要给孩子和保姆做饭、清理加湿器，还要在她俩此起彼伏的咳嗽声中工作。那段时间，谢丽的工作业绩自然不那么理想。

于是，谢丽向马志伟要求获得一些弹性工作时间。马志伟的回答是：“公司可以在工作时间上给予你一定灵活性，可是，你看看周围，不管是我们公司还是其他公司，高管中有几个是弹性工作的？如果晋升对你来说很重要，那就最好别这样。”然后，马志伟暗示，公司将再次提拔谢丽。

原本谢丽一直在考虑是否该辞职，给爱玛和自己更多的亲子时间，但现在她有点吃惊地发现，有望身居要职竟然令她很兴奋。然而几天后，马志伟却说：“原来想给你的那个新职位现在没有了。注意，只是暂时的，并不是永久没有了。对此我非常遗憾，我知道你一向很不容易，也正在考虑下一步怎么办。只是，千万不要一时冲动。”

“一时冲动？”谢丽简直忍不住要笑出声来，她要是真的一时冲动就好了。突然，一个念头在她脑中闪现，她眯起眼睛盯住上司：“这是否跟我多次提出在家工作有关？”

“不，不，当然没有关系。我知道刘总很欣赏你，我敢肯定你升职只是个时间问题。我们非常重视你，绝不想失去你。”

谢丽的眉头拧紧了。

她需要作出决定，就现在。

问题：

- ①谢丽现在应该怎么做？为什么？
- ②如何看待女性在职场中工作与生活平衡的问题？请分别从员工和组织角度给出建议。



第二章 个体心理与个体行为

学习目标

- ①了解引起个体行为差异的各类心理因素,熟悉人口统计学特征、需要和动机、能力、气质、性格、价值观等对行为产生的影响。
- ②掌握知觉与归因、情绪、态度等心理学概念的知识,并了解它们对个体行为的影响。
- ③熟悉自我效能感、胜任力、工作满意度、工作幸福感、组织承诺、心理契约等心理学概念,并了解它们如何与组织相匹配。

引导案例

西南航空公司如何选人

在希尔顿酒店一楼的会议室里,美国西南航空公司的招聘负责人何西正审视着13个女人和3个男人,思索着谁有“真材实料”可以成为公司的乘务员。他并不是要从他们身上找出乘务员所具备的技巧和经验,而是要挖掘某种极其抽象而又十分重要的东西,即活力、幽默和信心的完美结合,以便适合美国西南航空公司痴迷于为顾客服务的卓越企业文化。

美国西南航空一直是美国有口皆碑的航空公司。它的成功引来众多关注,包括对其招聘过程的关注。他们在考察应聘者时,首先让应聘者填写一份反映人格特征的问卷,然后由应聘者组成小组一起完成一个情景模拟测验,考官通过观察,给每位应聘者打分。其中被认为有潜力的人会被邀请参加下一轮面试。在这次招聘中,何西及其同事看中了一名精干、活跃而又不颐指气使的女士和一名镇定自若、有主见、自信而有领导才能的年轻男士。

资料来源:张德,吴志明.组织行为学[M].大连:东北财经大学出版社,2016.(有改动)

通过上述案例,请思考:

- ①西南航空公司在招聘时为什么更看重应聘者的一些抽象的特质?
- ②你觉得自己是属于哪种个性特质的人,你的特质更适合于哪些职业?

俗话说“性格决定命运”,其实性格也决定了个体在组织中的各种表现。上一章的人性假设及相关理论对研究人的行为有一定的指导作用,但个体本身的许多特征更直接影响着他们的行为。无论是在过往的历史中,还是在现实生活中,我们总是能找到一些人——无论其所处的环境发生何种变化,他们的行为总体现出某些固定的特征。正如我们常说的:“某某事情不像是小丙做的呀!”“小丁不可能做出这种事。”……

因此,在了解个体行为表现时,应当对影响个体行为的特质进行分析,考查它们与个体行为之间是怎样的关系,以及如何对个体行为产生影响。这将是本章学习的主要目的。

第一节 组织中的个体差异

组织中有各种各样的人,组织正是由具有不同经历、掌握了不同技能、具有不同人格特征、价值观和认知方式的个体所构成的。组织中的个体差异是指个体在生理、心理、社会特征等方面表现出的相对稳定而又不同于他人的特点。人的个体差异体现在方方面面,组织中的个体正是因为这些差异,表现出了迥然不同的行为特征,而这又对组织对个体的管理提出了一些独特的要求。本节将对一些常见的个体差异进行介绍。

一、人口统计学特征

人口统计学特征是指可以从员工的人事档案中直接获得的各类信息,比如性别、年龄、教育背景、婚姻状况、工作经验、工龄等信息,这些特征可能会对组织成员的绩效、工作满意度及工作状态产生影响。

(一)性别

尽管不同的研究者对性别与个体行为之间的关系有不同解释,但不同性别的个体在行为方面会有不同的表现是不争的事实。比如,已有的研究表明,在认知功能方面,女性在言语生成、情节记忆、面孔识别等任务中比男性存在明显的优势,而男性的优势则表现在视空间任务中。^① 又比如,性别角色作为个体自我概念和身份认同中的重要组成部分,会鼓励和约束个体情绪表达和调节方式的选择;相比女性,男性在生活中更少地表达情绪而更多地抑制情绪表达行为。^② 通常认为,女性比男性更容易尊重权威,对成功的期望更低。

但是,到目前为止,并没有直接研究结果能表明不同性别之间的差异会影响工作绩效。尽管不同性别在解决某些组织问题时可能会采取不同的方式,但这多数是殊途同归,并不会影响工作目标的完成。尽管在实际工作中,可能会出现女性的缺勤率略高于男性员工的现象,但并不能因此就说明女性的工作态度差,因为这可能与女性和男性在家庭中的不同角色有关。

(二)年龄

年龄通常会影响到员工个人的很多特征,比如不同年龄段的员工在工作速度、力量表现、敏捷性、协调性方面会有不同的表现。随着年龄的增长,员工的工作经验和判断力会上升,而对新事物的接受能力则可能会下降。

有研究表明,年龄刻板印象会导致人们认为某些工作有一个最合适的年龄,比如,在金融、保险、销售和IT计算机行业中,年龄成为人们谋得职位的重要因素。在IT行业中,35岁现象十分普遍,35岁成为该行业招聘中的一个重要门槛。^③

(三)教育背景

教育背景包括个体的受教育程度、毕业学校、所学专业、学习成绩等内容。一般认为,一个人的教育背景越好,其知识水平和技能水平就可能越高,越能产生较高的工作绩效。

与教育背景紧密相关的因素有受教育程度、毕业学校和专业匹配度等。诸多研究表明,个体的收入水平与其受教育程度紧密相关,而收入水平又与其工作绩效是挂钩的,因此,受教育程度与工作绩效是存在关联关系的。个体就学的学校越知名,学校的教育资源和教学水平就越高,学生在校期间得到全面锻炼的可能性也就越大,这对职业的成功是非常有帮助的。专业匹配并不是影响个体职业成功的必然因素,但接受过相关专业训练的个体更容易接受和快速适应相关工作岗位,现实中的多数招聘都对应聘者的所学专业提出了要求也说明了这一点。

^① 闫春平,申鲁军,杜卫,等.个体特质推论与行为推论的性别差异[J].中国临床心理学杂志,2011,19(4):499.

^② 李想.性别角色影响负性情绪调节:表达抑制与认知重评[D].重庆:西南大学,2017:4-5.

^③ 龚会,唐瓷.IT行业技术员工年龄与创新行为:年龄刻板印象的影响作用[J].四川教育学院学报,2012,28(3):32.

(四)婚姻状况

虽然时至今日,并没有明确的研究结果证明个体的婚姻状况会对工作绩效产生影响,但已有的研究表明,婚姻状况会对个体的工作状态产生影响。比如,相比于未婚者,已婚者的缺勤率和离职率更低,在工作中的表现也更趋成熟。对于这些现象的解释各不相同,一种解释是已婚者有更多的家庭责任,对工作更加重视,不愿意冒轻易跳槽所带来的不稳定生活风险,因此对现有的工作会更加尽心尽力。另一种解释是已婚者有比未婚者更加丰富的生活经历,本身就具有较强的稳定性倾向。但是,已婚者也可能会因为处理不好工作与家庭之间的关系,而在工作中表现欠佳。

(五)工作经验

通常认为,有相应工作经验的人可以更快地进入工作状态,而缺乏相关工作经验的人,则需要耗费组织的资源来进行培养。因此,多数企业在招聘时都对应聘者的工作经验提出了要求。但是,工作经验对工作绩效的影响也是双向的,虽然在多数时候,丰富的工作经验能给当前和今后的工作带来益处,但既有的工作经验也可能使个体更趋于保守,一些经验丰富的员工往往无法应对环境巨变下的工作。

(六)工龄

大量研究探讨了工龄与绩效之间的关系,一般认为,工龄越长的员工,其工作经验越丰富,也就越可能产生更高的工作绩效。而且工龄长的员工更熟悉组织的各项制度,缺勤率较低,离职率更低,也更容易获得工作满意感。

二、需要、动机与行为



动机和动机理论

(一)需要

需要是人对某种目标的渴求与欲望,是客观刺激作用于人们大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。这种客观刺激既可能来自身体外部的因素,比如美食导致并不饥饿的人产生食欲;也可能来自身体内部的因素,比如一个饥饿的人产生了对食物的渴望。

需要会导致人们产生不同的行为,比如,面对组织中的升职和加薪两个选择,不同的个体可能会作出不同的决策。导致个体行为差异的原因是:人们的需要是多种多样的,而不同的个体其需要的内容可能并不相同;同时,不同个体的需要结构可能也存在差异,即使需要内容相似,各个具体内容的需要强度也可能并不相同。

(二)动机与行为

动机是指引起个体行为、维持该行为并将此行为导向满足某种需要的欲望、愿望、信念等心理因素。动机是由需要产生的,但需要并不必然产生动机。需要转化为动机的条件有两个:一是需要有一定强度,二是需要对象是确定的。需要转化为动机的过程如图 2-1 所示。

有某种需要并不一定会产生某种动机,同理,有某种动机也未必会产生某种行为。一个人同时会有多种需要,也可能产生多种动机,这些动机不仅有强弱之分,而且还可能存在矛盾。比如,一个人可能又想去看电影,但又认为该电影票的价格太贵。在诸多动机中,某些动机强烈而稳定,它们往往会致行为的产生,可被称为优势动机;而另一些动机微弱而不稳定,它们并不会产生行为,可被称为辅助动机。但随着时间和情况的变化,原先的优势动机可能会成为辅助动机,而原先的辅助动机也可能会

成为优势动机。比如,一个人在工作了一天,又饿、又渴、又累,他会根据动机的强弱,优先解决其中的一个问题,比如喝水;在喝水之后,他渴的需要得到了满足,因此关于渴的动机变为辅助动机,而其他两个动机中的某一个会成为优势动机,而那个优势动机又会导致新的行为,或吃,或休息。

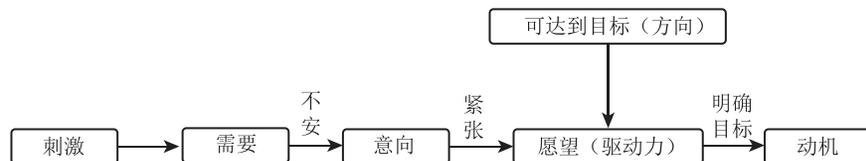


图 2-1 需要向动机的转化过程

动机与行为之间的关系多种多样。

(1)同一种动机可能会引起不同的行为。比如,同样想出名,有些人会通过自己的努力打拼来实现,而另一些人会通过投机取巧来实现。

(2)同一种行为可能源自不同的动机。比如,同样是努力工作,有些人是为了多挣钱养家,有一些人则是为了在领导面前争表现以谋求职位晋升,还有些人则是因为喜欢工作本身。

(3)某一种行为可能同时源于多种动机。比如,员工甲努力工作,既是为了多挣钱养家,也是为了在领导面前争表现,还因为自己本身就喜欢这个工作。

(4)合理的动机可能会引起不合理乃至错误的行为。比如,家长本来想鼓励子女努力学习,但采取了责骂的方法,或担心子女在学习上落后于同龄人而疯狂为子女报各种补习班。这些行为不仅没有给子女带来学业上的提升,反而使子女产生了抵触的情绪,破坏了亲情。

(5)错误的动机有可能会被积极的外在行为所掩盖。比如,一名向来低调又勤奋肯干的员工,居然被证实是一个逃犯,他一向谦让的行为可能是为了掩藏其犯罪的事实;一些被查处的经济犯罪管理者,在日常工作中表现得正气凛然、开口闭口谈廉洁,其行为也仅仅是为了掩盖其犯罪的动机。

无论动机与行为的关系如何复杂,我们都能揭示出需要、动机、行为之间的关系及其发展规律。管理者应当遵循这一规律,制定出科学的管理措施,高效地实现组织目标。

三、能力与行为

能力是个性心理特征之一,是指个体能顺利完成某种规定要求的不同任务的心理特征。能力是否具备,决定了个体能否从事某项活动;而能力的大小,则影响着个体完成该项活动的效率。

(一)能力的类型

可以根据不同的维度将能力分为不同的类型。常见的分类方式有以下几种。

1.根据是否专门针对某项活动,能力可分为一般能力和特殊能力

一般能力是指个体从事所有活动时都需要的共同能力,如思维能力、观察能力、语言能力、想象能力、记忆能力、动手能力等。它们是个体完成大多数活动的根本保障。

特殊能力是指个体所具备的从事某种专业活动的的能力,如教学能力、科研能力、管理能力、经营能力等。个体从事不同的活动所需要的特殊能力有所差别,如果不具备某种特殊能力可以选择不从事该类活动。

一般能力与特殊能力相互联系形成了辩证统一的有机整体。一方面,个体从事某种职业或专业活

动时,一般能力在特殊方面的独特发展使其成为特殊能力的组成部分,如在从事科研活动时的思维能力;另一方面,在特殊能力得到发展的同时,一般能力也在不断提高。个体的能力通常以一两种为主,兼具几种能力。特殊能力越精,一般能力越多,一个人所表现出来的能力就越大。

2.根据来自体质还是心理,能力可分为体质能力和心理能力

体质能力对任务的成功是十分重要的。无论是何种工作,都对人的体质能力提出了一定要求;而那些对于知识和技术要求较少而对于规范性要求较高的工作,如运动员、搬运工、操作工等,体质能力则是十分关键的因素。学者们通过研究发现,人的体质能力应包括九项基本能力,如表 2-1 所示。这些能力之间的相关性极低,不同个体在每项能力上都存在着一定程度的差异。如果管理者能够确定成功完成某项任务时所需要的能力要求,并选拔具备这些能力的员工来完成这一任务,那么工作绩效必然会得到极大提高。

表 2-1 九项基本体质能力①

因素	能力	说明
力量因素	动力力量	在一段时间内重复或持续运用肌肉力量的能力
	躯干力量	运用躯干部肌肉,尤其是腹肌达到一定肌肉强度的能力
	静态力量	产生阻止外部物体力量的能力
	爆发力	在一项或一系列爆发活动中产生最大能量的能力
灵活性因素	广度灵活性	尽可能远地移动躯干和背部肌肉的能力
	动态灵活性	进行快速、重复的关节活动的的能力
其他因素	动态协调性	躯体不同部分同时活动时相互协调的能力
	平稳性	受到外力威胁时,依然保持躯体平衡的能力
	耐力	当需要延长努力时间时,保持最高持续性的能力

心理能力是指从事需要思考、推理和解决问题等心理活动时所需要的能力。智力是心理能力的核心。心理能力的构成包括十个维度,如表 2-2 所示。

表 2-2 心理能力结构

心理能力	描述
适应性和封闭速度	在心里保持一个特别视觉构图的能力
流畅性	产生字词、思想和言语表达的能力
因果感应	形成和验证假设,发现相互关系的能力
联想记忆	记住并能够回忆不相关材料的能力
记忆广度	在呈现一系列项目后,立即正确地回忆出这个项目系列的能力
数字能力	能够快速对数值进行算术运算的能力
知觉速度	发现图案、作出比较,进行简单视觉加工的速度

①谢桂英,周萍,解析体育教学中学生的心理能力和体质能力[J],教学与管理,2010(15):118,119.

续表

心理能力	描述
逻辑推理	根据已知条件推导出结果的能力
空间方向和视觉化	知觉空间形式,且操纵或变换空间形式表现的能力
语言理解	理解字词知识及其含义,且能够应用这些知识

几乎所有工作中,智力都是较好的绩效预测因素之一,多数时候,聪明的员工更能在工作中表现良好。但是,聪明员工也通常会对工作环境提出更高的要求。

(二)影响能力形成和发展的因素

1.先天素质

先天素质是个体与生俱来的生理特点,包括感觉器官、运动器官以及神经系统和脑的特点等。先天素质是能力形成和发展的前提和基础,缺乏这个基础,任何能力都无从产生,也不可能发展。比如,先天失明者,不可能形成绘画的能力;先天失聪者,不可能成为音乐家。先天因素主要由遗传决定,但胎儿期的母体环境变化也会对个体发育产生影响,如母体的营养状况、疾病或辐射水平等,都可能影响胎儿的发育状况。

先天因素是个体能力形成和发展的基础,但它并不是能力本身,不能预定或决定能力的发展方向。比如,高个子有利于篮球等运动能力的发展,但并不是所有高个子最后都能成为篮球运动员,而现实中也有一些看起来身高条件不占优势的人成了优秀的篮球运动员。同时,相似的先天素质也可能发展成为不同的能力。

2.环境和教育的影响

环境和教育对人的能力发展产生重要影响。环境包括产前环境和社会环境。产前环境是胎儿所在的母体环境,这会对胎儿的发育产生十分重要的关键影响;个体成长的社会环境也会对个体能力的发展产生激励、推动、压抑或扼杀的作用。

在个体教育方面,家庭教育、学校教育和社会教育都起着非常重要的作用。家庭环境和生活方式,家庭成员的职业、文化修养、兴趣、爱好,以及家长对孩子的教育方法与态度,都会影响儿童能力的形成与发展。学校教育是计划、有组织、有目的地培养人的活动,因此,不但可以使学生掌握知识和技能,而且在学习和训练的同时促进了其能力的发展。此外,社会教育也会对个体能力的形成产生影响。

3.实践活动的影响

实践活动是人与客观现实相互作用的过程,是个体能力形成与发展的必要条件。我国汉代唯物主义哲学家王充就曾提出过“施用累能”和“科用累能”的思想。前者是说能力是在使用过程中积累的,后者指从事不同职业活动可以积累不同的能力。

4.个性心理特征的影响

上述各类因素都是影响个体能力形成的客观因素或外在因素,外因只有通过内因方能发挥作用。一个人要想发展能力,除上述各种外因外,还要充分发挥自身的主观能动性——积极的个性心理特征,即理想、兴趣、勤奋以及不怕困难的意志力。



阅读延伸

爱因斯坦的成功公式

有一次,一个美国记者问爱因斯坦关于他成功的秘诀。爱因斯坦回答:“早在 1901 年,我还是一个 22 岁的青年时,就已经发现了成功的公式。现在,我可以把这个公式告诉你,那就是

$$A=X+Y+Z$$

A 就是成功,X 就是正确的方法,Y 是努力工作,Z 是少说废话。这个公式对我有用,我想对许多人也一样有用。”

(三)个体能力差异的表现

人的能力是有差异的,这不仅表现为量的差异,也表现为质的差异。所谓量的差异,是指个体能力可用数量来区分和衡量的那一部分,比如,可以通过智商测定来衡量个体的智力高低;所谓质的差异,是个人可能具有不同的特征能力,比如艺术型的人往往具有知觉印象的鲜明性、想象力的丰富性等特征,而思维型的人则在抽象、分析、逻辑思维等方面更胜一筹。在分析个体能力差异时,可从以下几个维度来着手。

1.能力发展水平的差异

个体的能力发展有高低的差异,比如,有些人智商高一些,有些人智商低一些;有些人领导能力强一些,有些人领导能力弱一些。大致说来,能力在全人口中的表现为正态分布:发展特别好的和特别差的都不多,中间状态占了大多数。

2.能力表现早晚的差异

人的能力需要发挥和表现,而这种发挥和表现有迟有早。有些人能力表现很早,如我国古代的甘罗 12 岁即作为使臣出访他国,巧施妙计使秦国轻易得到十几座城池;而有些人则大器晚成,如著名的贤人姜子牙 70 岁尚一事无成,但最终成为武王伐纣的重要功臣,万世流芳。

3.能力结构的差异

能力的构成复杂多样,不同的能力组合形成了不同的能力结构。在现实中,有些人长于记忆,有些人长于谋划,有些人力大无穷,有些人心细如发,这都是个体能力结构所呈现出来的差异。不同能力结构的个体往往会有不同的事业选择,他们在不同工作中也具有不同的表现。

4.性别的差异

对于男女在能力方面的总体情况是否有差异,目前尚无明确的结论。但在一些具体行为上面,男女的能力表现出了较大的差异。比如,一般来说,男性的力量比女性要大,许多体育竞技方面的指标男性都高于女性。在智力方面,男女并没有显著的差异,但结构性差异是存在的。比如,男性在空间视知觉、计算能力等方面优于女性,而女性在言语、情感能力等方面优于男性。



阅读延伸

能力的测量

能力可以通过一定的方法进行测量,这里介绍一些常见的测量方法。

1. 智力测量

对心理能力的测量最常见的是智力测量,而在智力测量中人们通常用智商(IQ)作为衡量指标。“智商”这一概念的最先提出者是法国的阿尔弗雷德(Alfred Binet)比奈和他的学生。他们将普通人的平均智商定为 100,提出了一个智商计算的公式:

$$IQ = (MA/CA) \times 100$$

其中,MA 是一个人的智力年龄,CA 是一个人的实际年龄。因此,从本质上来说,比奈智商是一个比率智商。

在实际智力测量中,广泛运用的工具是韦克斯勒智力测验和瑞文智商测试。

① 韦克斯勒智力测验。

韦克斯勒量表是由美国心理学家戴维·韦克斯勒(David Wechsler)在临床心理工作中编制的 W-BI(韦克斯勒—贝勒维量表)、WAIS(韦氏成人智力量表)、WISC(韦氏儿童智力量表)和 WPPSI(韦氏幼儿智力量表)几个智力量表。韦克斯勒在量表编制中首次采用了离差智商取代比率智商,即用统计学中的平均数和标准差计算出来的,表示每一个被测试成绩偏离他同龄人平均成绩的程度。它以 100 作为每个年龄组 IQ 的平均值,标准差为 15,计算公式为:

$$IQ = 100 + 15Z = 100 + 15(X - M) / S$$

其中 X 为某人实得分数,M 为他所在的年龄组的平均分数,S 为该年龄组分数的标准差,Z 为标准分数。

② 瑞文智商测试。

瑞文标准推理测验由英国心理学家约翰·瑞文(John Raven)于 1938 年创制,在世界各国沿用至今,用以测验一个人的观察力及清晰思维的能力。它是一种纯粹的非文字智力测验,所以广泛应用于无国界的智力或推理能力测试,属于渐进性矩阵图。整个测验一共由 60 张图组成,分 5 个单元,每个单元在智慧活动的要求上各不相同。总的来说,矩阵的结构越来越复杂,从一个层次到多个层次的演变,要求的思维操作也是从直接观察到间接抽象推理的渐进过程。

测验一般没有时间限制,但在必要时也可限制时间,在个别测验时,如果记录下测试所用时间,并分析其错误的特性,还可以有助于了解被试者的气质、性格和情绪等方面的特点。一般人完成瑞文标准推理测验大约需要半小时,最好在 45 分钟之内完成。

2. 机械能力测验

机械能力测验是最早和最经常用于工业或军事测验中的特殊能力倾向测验。有证据表明,存在着一种不明显的机械能力的一般因素,但大多数机械能力测验测量的能力很广泛,例如视—动协调因素、知觉及空间关系能力、机械推理和机械知识等。

常见的测验方法有明尼苏达空间关系测验、明尼苏达书面形状测验、本纳特机械理解测验、SRA 机械概念测验等。

3.行政能力倾向测评

在我国应用最广泛的特殊能力测评是行政能力倾向测评,该测评从知觉速度与准确性、数量关系、言语理解与表达、判断推理和资料分析五个维度测评被测者,从而考查其在这五个维度上的水平是否达到从事行政管理工作的要求。目前,我国公务员考试及部分事业单位考试均采用这个测评。

4.其他能力测评

其他能力测评有西肖尔音乐才能测评、梅尔美术测评、格雷夫斯图案判断测评、飞行能力测评、全国中英文秘书能力测评等。

(四)能力与组织管理

研究个体的能力结构和能力差异,有助于管理者发现人才和正确使用人才。为此在组织管理活动中,要注意处理好以下几个问题。

1.合理招聘人才,量才录用

企业招聘什么样的人,应当依据工作需要来确定。因此,组织中人才招聘不应当总是试图去招聘那些明显高于岗位需要的人才,在招聘一些技术工种时应当着重考查的是其技术掌握情况,而不是学历学位情况。

2.人的能力要与职位相匹配

不同的人具有不同的能力,不同性质的组织工作,对人的能力要求是不一样的。在工作安排时,应当将具有相应能力的人安排到合适的工作岗位上去,防止“高职低配”和“低职高配”的情况。比如,对于管理者来说,概念技能、人际技能和技术技能都是需要具备的能力,但是,高层管理者对概念技能要求更多,基层管理者对技术技能要求更多。当人的能力不能与职位相匹配时,可以通过培训等途径来解决。通过培训,可以增强人的能力。通过职位分析,加强针对性培训,是确保能力与职位相匹配的重要手段。

3.一个团队中,人的能力要互补

现实中的“全才”是很少的,事实上组织内各成员的能力总是有差异的,有些人这种能力强一点,有些人那种能力强一点。因此,在一个团队中应当让有各种能力的人相互合作,只有这样才能取长补短,保证组织的战斗力。

4.用人所长,避人所短

每个人的能力各有长短,因此,从理论上来说,只要使用恰当,人都能在某个岗位上发挥其才能。管理者在用人时,应当根据每个人能力的差异,将其安排到合适的岗位上去,让他能在该岗位发挥其长处。比如,一个精于策划却不善言谈的人,通常不适合安排到销售岗位上去,但可能非常适合做公关策划。

总之,管理者应当充分重视人的能力问题,创造好各种条件使组织内每个人的能力都能得到充分发挥。

四、气质与行为

气质是指人的相对稳定的个性特点和风格气度,是个体与生俱来的、不以人的活动目的和内容

转移的心理活动特征。

(一)气质的特征

1.先天性

气质的生理基础是神经系统类型,它体现了人的高级神经活动类型的特征,气质类型就是高级神经活动类型在人的活动中的表现。因此,气质同遗传因素有关,具有先天性的特点。比如,有些孩子文雅安静,有些孩子则活泼好动。

2.稳定性和典型性

每个人的气质总是表现出一定的类型特点,无论他们从事何种活动都表现出相同的气质特点,这说明气质具有极大的稳定性和典型性。因此,有些人总是那么豁达大度,无论面临多么糟糕的情况也总能处乱不惊;而有些人则表现得马马虎虎,无论做什么事情都难以静下心来。

但是,需要说明的是,气质的稳定性并不是绝对的,年龄、生活环境、文化教育及主观努力都是影响气质变化的因素。有些人在年轻时心浮气躁,而随着年龄的增长,逐渐变得持重沉稳,这说明气质在一定程度上具有可塑性。

3.混合性

人们通常将气质分为四种类型,但是现实中只有极少数人能够与这四种类型完全契合,大多数个体只是接近于某种气质,而表现出多种气质的混合特征。

(二)气质的类型

1.按体液分类

早在公元前5世纪,古希腊医生希波克拉底(Hippocrates)就提出了气质的概念。他根据在人体内占优势的四种体液,将气质分为胆汁质、多血质、黏液质、抑郁质四种类型。

(1)胆汁质。这种类型的人具有很高的兴奋性,反应迅速,心境变化剧烈,自我抑制能力差。通常表现为脾气暴躁、热情开朗、果敢决断、易于冲动、不能自己。在工作中,这类人工作热情高,行动迅速,接受能力强,但易受挫折、粗心大意。大多热情而性子急躁。

(2)多血质。多血质的人容易动感情,但感情体验不深刻、不稳定,情感产生之后既容易消失,也容易转变。在日常生活和工作中,他们聪明热情,活泼好动,容易接受新情况,善于交际,兴趣广泛,但是他们的兴趣不够稳定,注意力容易转移。

(3)黏液质。黏液质的人情绪不易激动,经常表现得心平气和,不大喜欢交际,对人不容易很快产生强烈的情感。这种人反应比较慢,行动比较迟缓,但是冷静、稳重、踏实,不论环境如何变化,都能保持心理平衡。他们往往表现得比较专注而保守。

(4)抑郁质。抑郁质的人细心谨慎,多愁善感,在感情上很容易产生波动和起伏,但不会轻易表现出来。这类人外表恬静,行动迟缓,常常显得腼腆、优柔寡断。他们喜欢独处,胆怯畏缩,却也心细如发,能观察到别人不能观察到的情况。此外,他们往往敏感多疑而不够自信。

思考

考虑我国四大名著中的人物,你能分别列举这几种气质的代表人物吗?

2.按血型分类

人的血型有 A 型、B 型、AB 型和 O 型,气质也分为四种。

- (1)A 型:温和,老实,稳妥,多疑,顺从听话,依赖性强。
- (2)B 型:感觉灵敏,镇静,喜欢交往,好管闲事。
- (3)AB 型:A 和 B 的混合型。
- (4)O 型:意志坚强,有胆识,控制欲强。

3.巴甫洛夫的分类

苏联生理学家伊万·巴甫洛夫(Ivan Petrovich)认为:神经系统有三种特性,即兴奋和抑制的强度、兴奋和抑制的平衡性、兴奋和抑制相互转换的灵活性。这三种神经活动的特性形成了四种最典型的结合,即高级神经活动的四种基本类型:兴奋型、活泼型、安静型、抑制型。这四种基本类型对应于希波克拉底的气质四种类型,分别是:兴奋型——胆汁质,活泼型——多血质,安静型——黏液质,抑制型——抑郁质。

(三)气质在组织管理中的应用

1.组织要根据人的气质特征来调动人的积极性,合理用人

组织中的每项工作都有自己的特点,每个人也都有自己的气质特征。在管理中要尽量使人的气质特征与工作特点相匹配,才能各尽所能、各得其所,有利于组织工作的开展。不同气质特征的人应当从事不同的工作,一般来说,多血质的人应当做一些社交性工作,如与销售或采购有关的工作;胆汁质的人可以做一些突击性、开拓性的工作;黏液质的人可以做一些具有核算和监督职能的管理工作;抑郁质的人可以做一些科研工作。此外,某些特殊职业对人某一方面的气质特征会有特殊要求,气质特征决定着一个人是否适合这一职业。因此在招聘过程中,需要对应聘者的气质进行测量,并将结果作为选拔依据。

2.根据人的气质特征来合理调整组织结构,增强团队战斗力

各种不同的气质特征既有积极的一面,也有消极的一面。在组织管理中,应当合理调整不同气质的人员形成气质互补的团队组合,这样才有利于克服气质的消极影响,发挥气质的积极作用,从而达到增强团队凝聚力和战斗力的目的。

3.根据人的气质特征来做好思想工作

不同气质的人对挫折、压力、批评、惩罚的容忍和接受程度不同,对思想感情的接受程度也不同,所以在做思想教育和人的培养工作时应注意方式方法的合理使用。比如,多血质的人接受能力较强,可采用批评和劝导相结合的培养方法;胆汁质的人容忍能力强,可采用严厉批评的方式,但要注意防止

冲突；黏液质的人情绪反应较慢，对他们要耐心开导；抑郁质的人比较脆弱，不宜公开批评。

当然，用气质的相关知识来加强对组织中人的管理、培养和使用，还可以从多个方面展开，可以根据具体的情况展开具体的分析。

五、性格与行为

性格是一个人对现实的态度和在习惯性的行为方式中所表现出来的较为稳定的心理特征。与气质一样，性格所反映的是人的本质属性的另一个侧面。

（一）性格与气质的区别与联系

性格与气质的区别是：一方面，气质更多反映的是人的自然属性，而性格反映的是人的社会属性；气质的形成多与遗传因素有关，性格的形成则多受后天因素的影响，可塑性比气质更大。另一方面，气质无好坏之分，它不决定人的成就的高低，也不影响人对社会贡献的大小以及个人品德的优劣；而性格有好坏之分，它贯穿于人的全部行为之中，标志着一个人的品德和世界观，是一个人精神面貌的集中反映，它影响个体的人际关系、活动效果，以及事业的成败，具有直接的社会意义，并受社会的评价。

性格与气质也相互影响，紧密联系。首先，气质会影响性格的表现形式。比如，同样是乐于助人的性格，多血质的人可能表现为灵活地想出许多助人脱困的方法，胆汁质的人可能表现为热情豪爽地助人为乐，黏液质的人可能表现为不露声色地予以支持，抑郁质的人则表现为细节性关怀。其次，气质会影响性格形成的难易和快慢。当某种气质与性格有较大的一致性时，就有助于性格的形成与发展，反之则有碍性格的形成与发展。比如，胆汁质的人容易形成勇敢、果断、主动的性格特征，而黏液质的人就较困难。此外，性格也可能在一定程度上调控、掩盖或改造气质。比如，具有坚毅性格的人，胆汁质的人能克制急躁，黏液质的人可能会鼓起勇气。

（二）性格的特征

1. 性格的态度特征

这是指个体在对待和处理社会关系时的性格特征，可以分为四类：一是个体对社会、集体和他人的态度，通常表现为友好、诚实、热情、冷漠、残暴等；二是对待劳动、生活、学习的态度，通常表现为勤劳、懒惰、认真、敷衍等；三是对待劳动产品的态度，通常表现为节约、挥霍、珍惜、浪费等；四是对自己的态度，可能表现为自信、自律、自卑、自大等。

2. 性格的情绪特征

这是指情绪活动的强度、稳定性、持久性及主导心境等方面的特征，表现为情绪的高涨与低落、稳定与波动、持久与短暂，以及情感的深厚与淡薄等。主导心境是指一段时间内支配性的主要情绪状态，如有些人长时间都很快乐，虽然也偶尔会情绪低落；也有些人总是伤春悲秋，虽然也会短暂开心快乐。

3. 性格的意志特征

这是指一个人是否具有明确的目的性，能否自觉地支配行为向预定目标努力的性格特征。主要表现为四个方面：一是人对自己的行为是否具有明确的目标并愿意接受社会规范约束的意志特征，如组织性、纪律性、散漫性等；二是人对行为自我控制水平的意志特征，如主动性、自觉性、自制力等；三是在

紧急或困难情况下表现出来的意志特征,如勇敢、果断、慌张等;四是在对待长期努力工作和学习方面的意志特征,如恒心、坚韧性、忍耐力等。

4. 性格的理智特征

这是指个体在感知、注意、记忆、思维、想象等认知过程中表现出来的性格特征,如分析型与综合型、快速型与迟缓型、深刻型与肤浅型、主动型与被动型等。

(三) 性格的类型

1. 根据不同心理机能所占优势的情况,可分为理智型、情绪型、意志型和中间型

英国心理学家亚历山大·培因(Alexander Bain)和法国心理学家 T.李波特(T.Ribot)主张根据理智、情绪、意志等三种心理机能在性格结构中所占的优势地位来确定性格类型,他们将性格划分为以下四种类型。

- (1)理智型:用理智来衡量一切,并以理智来支配自己的行动。
- (2)情绪型:情绪容易波动,容易感情用事,行为受情绪左右。
- (3)意志型:有明确的活动目的,行动坚定,具有主动性、积极性和持续性。
- (4)中间型:没有某种心理机能占绝对优势,而是某几种心理机能相结合为主。

2. 按心理活动的倾向性,可分为外向型和内向型

瑞士心理学家卡尔·荣格(Carl Jung)提出,可以用精神分析的观点来划分性格类型。按照个体心理活动的倾向性,他将人的性格划分为外向型和内向型。

(1)外向型:善于表露情感、表现行为,热情开朗,不拘小节,独立性强,对外部事物比较关心;但比较轻率,缺乏自我分析和自我批评的精神。

(2)内向型:性格内敛,生性谨慎,不擅长交际,比较孤僻;但内在体验深刻,具有自我分析和自我批评精神。

在现实中,大多数人是介于二者之间的中间型。

3. 按个体思想行为的独立性程度,可分为独立型和顺从型

这是奥地利心理学家阿尔弗雷德·阿德勒(Alfred Adler)划分的性格类型。

(1)独立型:善于独立思考,有坚定的个人信念,有主见,能独立发挥自己的力量;但喜欢把自己的意志强加于他人。

(2)顺从型:独立性差,容易盲从和随波逐流,遇到重大事件往往惊慌失措,逃避现实。

(四) 性格的影响因素

性格并非天赋,后天环境和培养教育也会对性格的形成产生重要影响。在性格形成和发展过程中,影响因素是多方面的,主要可归纳为生理因素和环境因素两个方面。

1. 生理因素

这类因素主要包括了先天遗传因素、体格体型因素、男女性别因素等。随着个体年龄的增长,其各阶段的性格会呈现出不同的特征:

第一阶段是性格形成期,大约在 5 岁至 10 岁。