

## 经典回顾 (5): 组织行为学 (罗宾斯)

---

### 行为学派

(美) 斯蒂芬·P·罗宾斯

### 组织行为学

我们已经表明了人际技能的重要性。但是,无论是这本书,还是本书所涉及到的其他学科,都没有用人际技能这个概念,广泛地用来描述这个学科的术语是组织行为学。

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。组织行为是一个具有大量普通知识的独立的技能领域。它研究什么呢?它研究组织中行为的决定因素:个体、群体和结构。另外,组织行为学把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识用到实际中,使组织的运作更有效。

总之,组织行为学关心人们在组织中做什么,这种行为如何影响组织的绩效。因为组织行为学特别关注与就业有关的情境,所以毫不奇怪,你将会发现这一领域强调的是与工作岗位、缺勤、员工流动、生产率、绩效和管理有关的行为。人们对于构成组织行为学主题领域的成分或题目的看法越来越趋于一致。虽然还有孰轻孰重的大量争论,但人们对于组织行为学研究的核心题目基本上达成了共识,这些题目包括激励、领导行为和权威、人际沟通、群体结构与过程、学习、态度形成与知觉、变革过程、冲突、工作设计、工作压力。

#### 一、个体行为的基础

传记特点。对管理者来说传记特点非常易于得到。大部分情况下,每个人的人事档案中都有这些资料。在研究的基础上,我们得到的最重要的结论是:年龄似乎与生产率不存在关系;员工年龄越大,任职时间越长,则流动的可能性越低;已婚员工相比未婚员工缺勤率更低,流动率更低,对工作的满意度更高。

能力。能力通过能力--工作的适应性直接影响到员工绩效水平和满意度水平。如果管理者希望在二者之间进行合理匹配,该如何来做呢?

第一,有效的选拔程序能提高这种适应性。工作分析可以提供两方面的信息:该工作目前在做些什么以及个体需要具备什么能力以充分完成工作。然后,通过测验、面试和评估方式了解申请者在所需能力方面的水平如何。第二,组织中在职者的晋升和调职决策应该反映出

候选人的能力。应与新员工一样，评估任职者在具体工作中应具备什么关键能力，并将这些要求与组织中的人力资源相匹配。第三，通过对工作进行微小调整使其与在职者的能力更为匹配而改善这种适应性。这种调节常常是在对工作的基本活动方面不造成明显影响的条件下进行的改变，以更好地适应在职者的工作潜力。这方面的例子有：在员工群体中，改变所使用的设备、重新安排任务等。这种方法可以用于新员工中，也可应用于现任的在职者中。对于后者，还可以采取培训方式，使其在时间和条件变化时，依然有足够充分的技术水平和工作能力。

人格。对人格文献的考察为有效的工作绩效提供了总体的指导方针，以此为根据可以提高聘用、调职和晋升决策的有效性。由于一个人的人格特点限制了他的行为，它为我们提供了预测行为的框架。比如，在社会情境中，害羞、内向、不自然的个体可能不适于做推销人员；一个具有服从、循规蹈矩人格特点的人可能在广告策划方面不会有太大的作为。

仅仅靠人格特点一个方面能够预测各行各业的高成就者吗？显然不能。但是，了解个体的人格特征确实能帮助我们减少不匹配性，从而保证员工的流动率降低和工作满意度提高。

我们已经知道某些人格特质与工作的成功有高度的相关。对这些特质进行测验，并在选拔过程中利用这些数据将会使工作更为有效。一个接受规则、遵从权威、依赖性得分高而经验的开放性得分低的个体可能更适合从事的工作是：高结构化的装配线工作，医院的保卫人员或大型公共机构的行政官员；而不适合于做研究人员或从事需要创造性的工作。

学习。根据定义，任何行为中可观察到的变化都是学习已经发生的初步证据。在这里，我们希望确定的是，学习概念对解释和预测行为方面提供了什么见解。积极强化是行为改变的有力工具。通过对与工作绩效相关的行为进行肯定和奖励，管理层可以提高这种行为重复出现的概率。

在学习方面的有关研究还表明，强化比惩罚更有效。对行为进行惩罚常常倾向于只能获得暂时的抑制效果而不能发生长期的转变，而且受惩罚的对象也容易对惩罚实施者产生反感。尽管惩罚比消极强化更迅速地消除了不良行为，但其效果常常只是暂时的，而后还会产生不良的副作用，如士气低落、高缺勤率和高流动率。因此，我们建议管理者使用强化而不是惩罚。

最后，管理者应知道员工把他视为榜样。如果自己经常上班迟到，要用两小时吃午饭，将公司的办公用品挪为私用，则员工必定会接收到这些信息，并相应模仿他的行为。

## 二、群体行为基础

群体绩效。要预测群体绩效，必须认识到，任何一个工作群体都是更大的组织的一部分，组织战略、权力结构、招聘程序、奖励体系等因素都会对群体运作提供某种有利或不利的氛围。例如，如果一个组织中管理人员和普通员工之间互不信任，组织中的群例又可能会形成一些限制员工努力和产出的规范。因此，管理人员不应孤立地看待一个群体，而应该看到群体的外部环境给群体以多少支持和鼓励。显然，一个处于成长型组织之中，外部资源丰富，受到高层管理人员支持的群体，容易提高生产率。同样，如果一个群体的成员具备完成群体

任务所需要的技能和有助于群体共事的个性特点，这个群体就容易提高生产率。

有几个结构性因素与群体绩效相关，最主要的有：角色知觉、群体规范、地位不平等、群体规模、群体人口统计方面的构成、群体任务和群体凝聚力。

角色知觉和员工绩效评估之间存在积极关系。在对待雇员工作的态度上，员工和上司之间的一致程度，影响着上司对员工的评价。如果群体规范支持提高产出，管理者就可以期望员工个人的绩效远大于群体规范是限制产出的群体。同样，在群体中，什么样的缺勤率可以接受，也由群体规范决定。

地位不平等，会使群体成员产生挫折感，对群体生产率和员工留在组织之中的愿望有不利影响。对于那些对平等比较敏感的个体，不平等很容易导致其动机降低，并寻求可能带来公平的其他途径（比如另找一份工作）。群体规模对群体绩效的影响取决于群体任务的类型。大型群体对于发现事实之类的活动更有效，而小型群体对于采取行动类的任务更有效。我们对社会惰化现象的认识表明，如果管理人员使用大型群体，应提供衡量群体成员个人绩效水平的手段。

我们发现，群体人口统计方面的构成，是决定个体流动的关键因素。更具体些说，如果群体成员的年龄相近，或进入工作群体的时间相近，他们辞职的可能性就小一些。影响群体互动过程与群体绩效之间关系的权变因素是群体任务。群体任务越复杂，依赖性越强，群体互动过程越容易导致群体绩效的降低。群体凝聚力对群体生产率有重要影响。这种影响取决于群体的绩效规范。

员工满意度。与角色知觉和绩效的关系相似，如果上司和员工对员工工作的认识一致，员工的满意度就比较高。同样，角色冲突与工作压力和工作不满意有联系。

大多数人喜欢和地位等级与自己相同或高于自己的人沟通。这样，我们可以预测，如果员工的工作能够使他们的地位比他们低的人交流的机会，他们的满意度会提高。

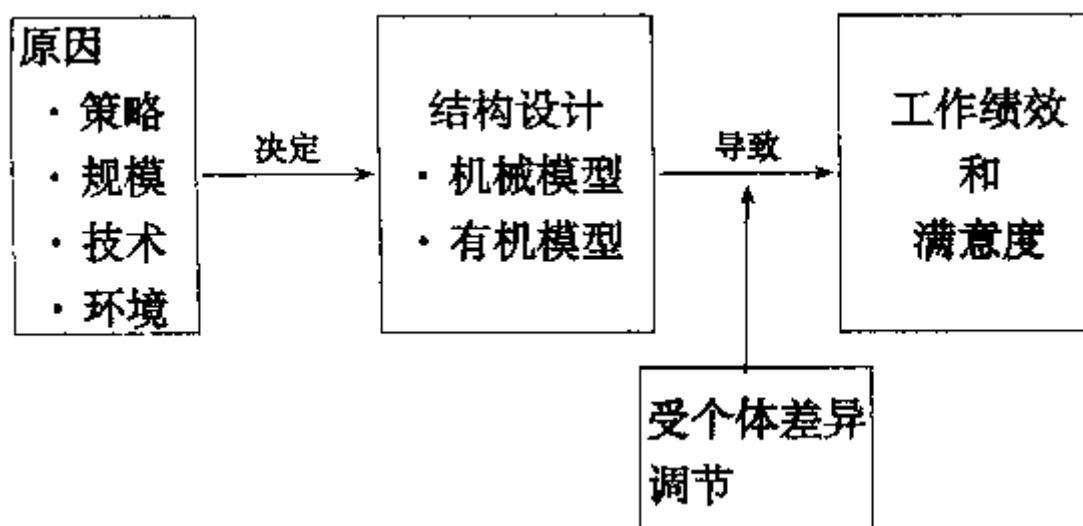
群体规模和满意的关系我们凭直觉就可以想像得出：群体规模越大，群体成员满意度越低。群体规模越大，群体成员参与和互动的机会就越少。同时，群体成员越多，群体内部就越容易发生纠纷和冲突，并形成小集团。所有这些都使群体成为一个令人不愉快的地方。

### 三、组织结构的基础

组织的内部结构可以解释和预测员工的行为。也就是说，除了个体和群体因素之外，员工所属组织的结构关系对员工的态度和行为具有重要影响。认为组织结构对员工行为和态度具有影响的根据是什么？很明显，组织结构有助于减少不确定性，明确工作内容，澄清员工所关心的问题，解决他们提出的“我应该做什么？”“怎样做？”“我向谁汇报工作？”“如果我有问题，去找谁来帮我？”这类问题，这就对员工的态度产生了影响，并激励他们提高工作绩效。

当然，组织结构在某种程度上也限制着员工的所作所为。例如，如果组织的正规化、专门化程度很高，命令链很牢固，授权程度较低，控制跨度较窄，员工的自主性就较小，这种

组织控制严格，员工行为的变化范围很小；相反，如果组织的专门化、正规化程度较低，控制跨度较宽，能给员工提供较大的活动自由，员工的活动内容相对也就丰富得多。策略、规模、技术、环境决定着组织的结构类型。为简洁起见，我们可把组织结构设计分为两种：机械模型和有机模型。组织结构对员工工作绩效和满意度的影响与员工的个人喜好有关，受个体差异的调节，如下图所示。



最后一点，管理人员应该了解，像工作专门化、控制跨度、正规化、集权化的结构变量，是组织研究者能够测量的客观变量。我们在本章所提供的研究发现和结论实际上是这些研究者们工作的直接结果。但是，员工们往往不能客观地来测量这些结构特征。他们以一种不太科学的方式来对待自己周围的一切，然后形成他们自己隐含的组织结构模式。为得到在公司中工作的机会，自己必须接受多少人的面试？自己那个工作部分一共有多少人？公司有政策手册吗？如果有，每个人都容易得到一份吗？公司员工都严格按照手册要求办事吗？公司及其管理人员在新闻媒介中的形象如何？员工对于这些管理所得到的答案，结合他们自己的经历及同事的看法，会形成员工对组织结构的主观印象。当然，这种印象可能与组织的客观结构格格不入。

员工们对组织结构的隐含模式十分重要。人们行为反应的基础是他们的主观认识而不是客观现实。例如，有关研究证明，许多结构性变量和与之直接相关的绩效水平、工作满意度的关系并不一致，我们认为导致这种现象的部分原因是个体差异。但另一种导致这些不一致发现的原因可能是对客观特征的多样化的认识，或者说对同一客观事物，不同的人看法不一样。研究者通常关注组织结构的实际水平，但如果人们对同一要素的解释不同，结果就会大相径庭。因此，最根本的是要了解员工是如何认识他们的组织结构的。对于有效预测员工行为而言，这比组织结构的客观特征本身更有助于预测员工的行为。

### （点评）

斯蒂芬·P·罗宾斯是美国著名的管理学教授，组织行为学的权威，他在亚里桑纳大学获得博士学位。曾就职于壳牌石油公司和雷诺金属公司。他先后在布拉斯加大学、协和大学、巴尔的摩大学、南伊利诺伊大学、圣迭戈大学任教。他的研究兴趣集中在组织中的冲突、权威、

政治以及有效人际关系技能的开发方面。他的有关论文发表在《商界视野》、《国际管理》。

《管理评论》以及《管理教育》等杂志上。近年来，罗宾斯博士把大量的时间用在撰写管理教科书上。他的著作包括：《管理学》（第五版）、《管理学基础》、《组织行为学精要》（第四版）、《人际技能培训》（第二版）、《组织理部》（第三版）、《今天的管理》等。这些书被美国许多大学用作管理教科书，还被许多国家和地区的几百所大学用作教材。

《组织行为学》是罗宾斯的代表作，这本书首次发行于1979年，至今已再版七次。除了在美国众多大学被作为教科书外，还在加拿大、澳大利亚、新西兰、新加坡、香港、马来西亚、菲律宾、韩国、墨西哥、荷兰、斯堪的纳维亚拥有大量的读者。它是一本全球通用的教科书，是一本才华横溢的学者撰写的充满睿智的教科书。本书之所以受到如此广泛的重视和欢迎，是因为它具有鲜明的特色：

第一，体例独特。全书分五篇18章，分别从个体行为、群体行为、组织发展的角度论述了组织管理中人的行为问题。每章均有要点、学习目标、复习题和讨论题。尤其新颖的是在每章的末尾，作者设计了“自我认识练习”、“与他人共同练习”用于读者自我评价；根据每章所讨论的主题，独具匠心设计了辩论题，包括正方和反方，让读者在争论中自己总结答案；每章的开头，都用范例引入，激发你的阅读兴趣；在正文中，作者设计了两个专栏“新闻中的组织行为学”和“从概念到技能”，帮助读者领会和消化教材的内容。

第二，观点新颖。本书从大量研究数据中归纳出许多新颖的观点。如关于整体冲突的观点，传统的看法是冲突不利于组织的运作，而本书作者却认为一定程度的冲突有利于改善组织的运作绩效。

第三，文献丰富。本书引用了大量第一手的参考文献，据不完全统计，从各种学术刊物和报刊上引用文献上万篇。其中既有纯粹的学术研究报告，也有大众传媒的新闻报道和流行故事。

第四，语言流畅。本书语言生动活泼，不像是传统的教科书，而是用对话的口气来书写，读起来轻松愉快，有时你甚至可能觉得在与作者对话。

对于初涉组织行为学领域的读者，不必担心自己的知识背景，作者深入浅出、通俗易懂的笔触足以使你在读完本书后顿感掌握一个全新的人类行为世界；对于已经在组织行为学领域中耕耘多年的专家学者，你不必担心没有发现和收获，书中引用的大量研究报告、翔实的研究数据和结论以及分析中的独到见解，不仅会丰富你原有的理论知识，而且很有可能会打开新的视野；对于产业界的实际工作者，你不必担心本书枯燥乏味或理论阐述，众多的案例结合理论分析会使你觉得该书就是为帮助你解决面临的实际问题而撰写的。本书给 / 二以知识、技人方法、教人思考、令人入迷。