

# 组织行为学导论

## 《组织行为学》第1章

北京航空航天大学经济管理学院  
领导力与组织管理系 武欣



## 教材和参考书



# 常用的组织行为学教材

---

## ■ 国内教材

- 张德，吴志明。组织行为学（第四版）。东北财经大学出版社。
- 马工程教材编写组（孙建敏、张德）。组织行为学。高等教育出版社。
- 陈春花等。组织行为学。机械工业出版社
- 孙健敏，李原。组织行为学。复旦大学出版社。
- 其他，如龙立荣、李爱梅、徐世勇等老师编写的教材

## ■ 国外教材

- 斯蒂芬·罗宾斯。组织行为学。人民大学出版社。
- 弗雷德·鲁森斯 著，王垒译，组织行为学，人民邮电出版社
- 史蒂文·麦克沙恩，组织行为学，机械工业出版社
- 贾森·科尔基特等，组织行为学：提高执行力和忠诚度的要素，东北财经大学出版社

# 学习本课程的要求

---



打开《组织行为学》课的正确姿势是什么？



# 成绩组成

---

- 平时表现 (60%)
  - 有效出勤与课堂参与
  - 作业、小组presentation
- 期末考试 (40%)
  - **闭卷 (给出题范围)**
  - 正确理解概念原理并灵活运用
  - 举一反三的分析问题能力
  - 逻辑性、表达能力
  - 分数和上课认真程度成正比



## 本课程考核特点：

---

- 平时成绩占比较大的比重，平时投入不够、仅靠最后突击是不会取得好成绩的。
- 课堂上有较多的发言、展示机会
- 老师讲课内容、课堂讨论和同学发言、课后作业内容都会作为期末笔试出题范围。

# 组织行为学是什么？

---

- 研究组织中的 “人” 的行为的学科。
- OB is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving organizations' effectiveness. (Stephen Robbins) 探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，目的是应用这些知识提升组织的有效性。

# 组织行为学的内容

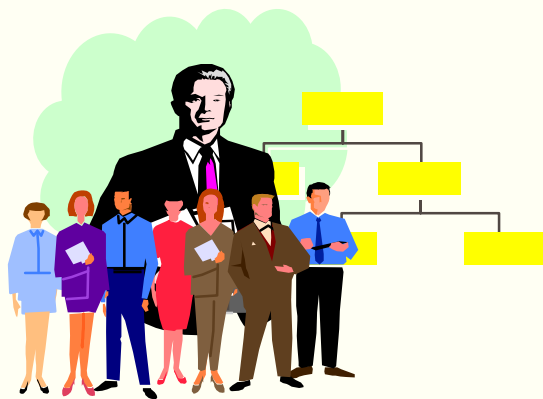
---



Individual-level



Group-level



Organizational-level

个体因素、群体因素  
和组织因素对**人的行为**  
和**组织绩效**的影响

各有哪些因素？



# 组织行为学的内容

---

## 个体行为与过程

个体差异

社会认知与归因

判断与决策

态度与价值观

动机

情绪

压力与健康

## 群体行为与过程

群体与团队

沟通

社会影响与人际关系

权力与领导力

冲突管理

## 组织过程与结构

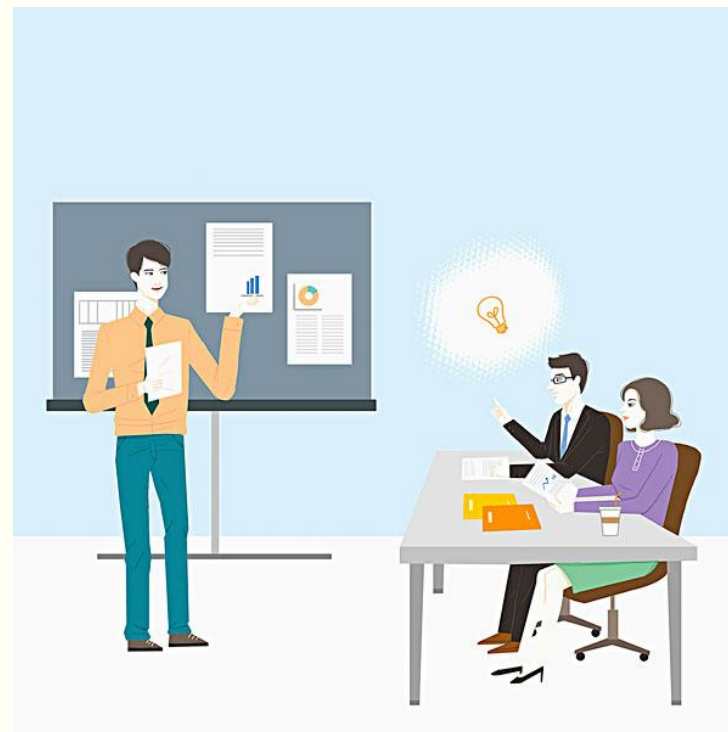
组织的结构与设计

组织文化

组织变革

# 组织行为学课程的特点

- 组织行为学是一门理论性比较强的课程
- 组织行为学的理论来自于研究（严格的社会科学实证研究）
- 掌握基础的知识很必要
- 结合实际进行体验和反思对学习非常重要
- 聆听其他同学的意见和看法也同样重要



# 为什么组织行为学对我们很重要？

---

- “以人为本”
- 每个人都要与人打交道
- 成为管理者：管理者的本质是什么？



# 什么是管理者

---

- Managers Defined: “Individuals who achieve goals through other people” (Drucker)
- 管理者的两种境界
  - 督导型
  - 结构型



# 学习组织行为学的意义：领导力的提升



## 职业生涯的四阶段模型

Dalton & Thompson

**愿景领导者阶段：**通过组织愿景进行领导，发挥更大的影响力

**团队领导者阶段：**领导一个团队，通过他人获得成功

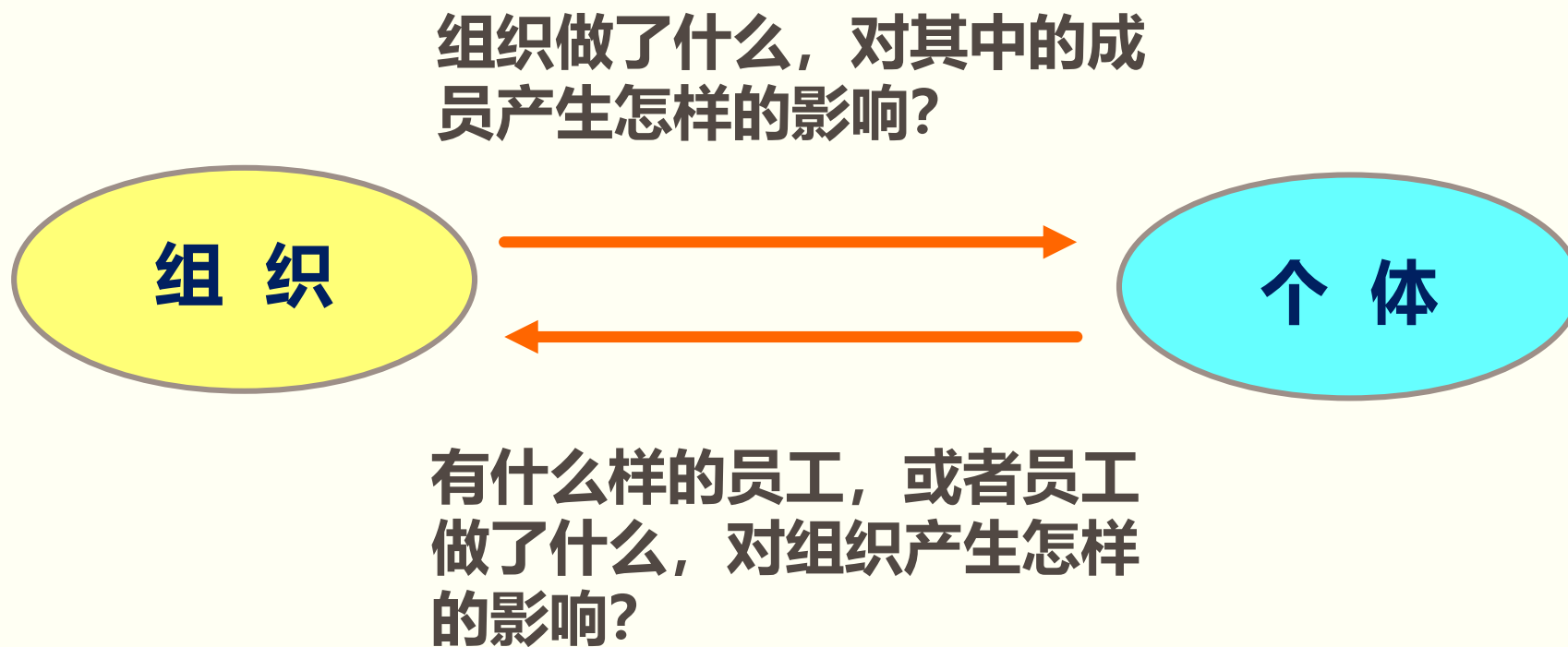
**独立贡献者阶段：**独立承担工作责任，但不用领导他人或影响他人

**助手阶段：**处于监控和指导之下，不独立承担工作职责



# 组织行为学关心的问题

---



# 举几个栗子

---



# 一家奇葩的网络公司

@谢开聪：深圳有一家奇葩网络公司，五点半下班，六点半有公司班车，没人逼你加班，但是为了能体面地坐着一人一座的大巴回家，大家愿意主动加班一小时；  
六点半准备坐班车时，就会想起另一条制度：8点钟有东来顺的工作餐：样多，管饱，有水果。想想坐班车回家还得自己做饭，那就再主动加班一小时，吃了工作餐再回家呗；  
8点钟吃完工作餐准备回家，又想起一条公司制度：10点钟以后打车报销。一天干了十几个小时，谁还有力气挤公交？那就再主动加班两个小时呗。这个公司特人性，从不逼着员工加班。干到晚上十点，打车回家。也算是员工有情，公司有意吧？

这家公司叫腾讯。👍👍👍



嘿，我就是你们说的那家公司

2017-06-14 腾讯

关于《腾讯是一家什么公司？》，坊间经常有五花八门的猜测——鹅厂是一家禽鸟公司，是一家卖公仔公司，以及别人家的公司……

一夜之间，又有人说我们是一家“逼加班”公司：



谢开聪 ✓

6月12日 21:17 来自 HUAWEI Mate 9 Pro

深圳有一家奇葩网络公司，五点半下班，六点半有公司班车，没人逼你加班，但是为了能体面地坐着一人一座的大巴回家，大家愿意主动加班一小时；  
六点半准备坐班车时，就会想起另一条制度：8点钟有东来顺的工作餐：样多，管饱，有水果。想想坐班车回家还得自己做饭，那就再主动加班一小时，吃了工作餐再回家呗；  
8点钟吃完工作餐准备回家，又想起一条公司制度：10点钟以后打车报销。一天干了十几个小时，谁还有力气挤公交？那就再主动加班两个小时呗。这个公司特人性，从不逼着员工加班。干到晚上十点，打车回家。也算是员工有情，公司有意吧？

这家公司叫腾讯。[加油][加油][加油] 收起全文

Tencent 腾讯

不可否认，腾讯加班情况还是有的，感谢大家的关注，公司也一直在提倡不加班文化！



# Google: the best place to work

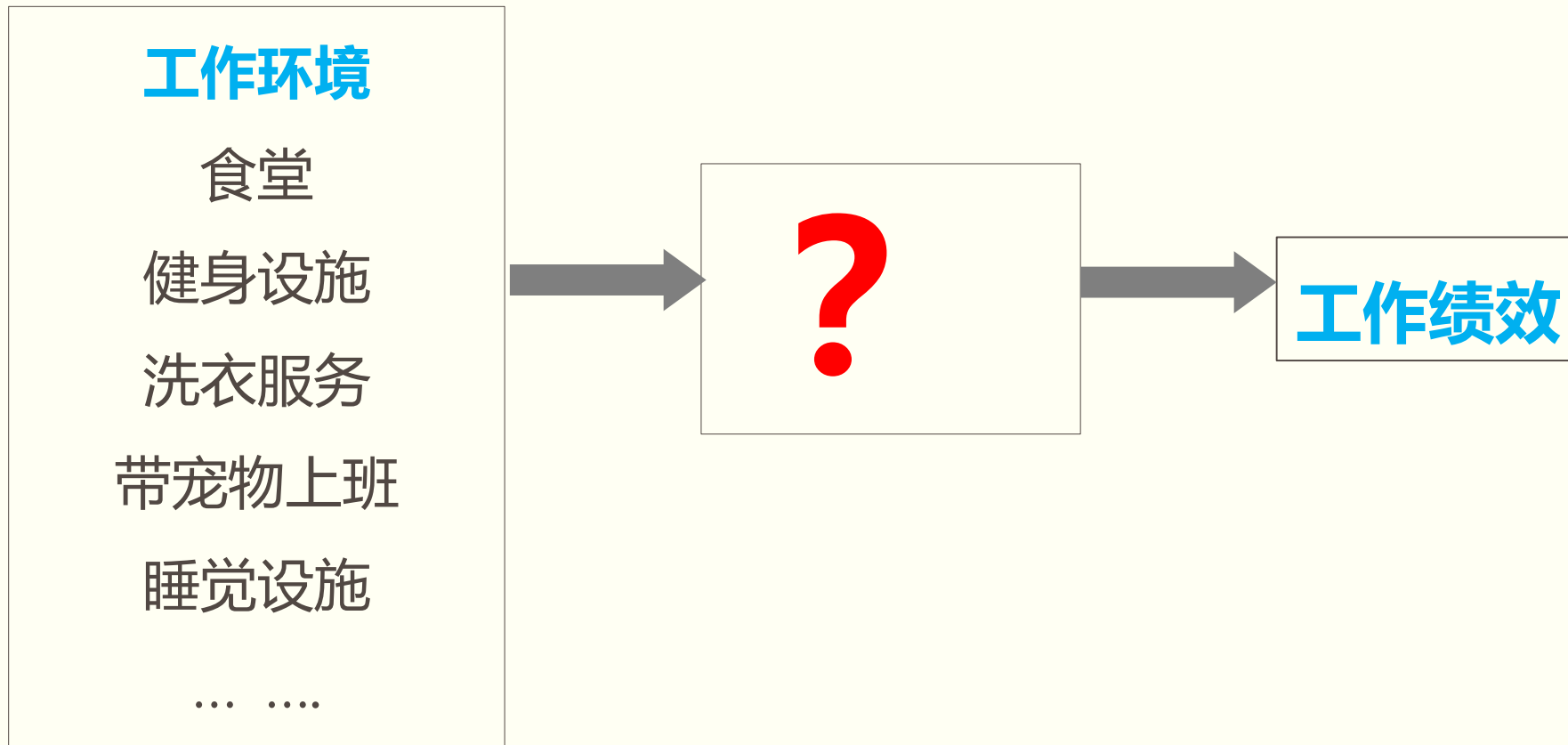
---



# 组织行为学关心的问题

---

- 工作环境（福利提供）对员工的工作绩效有怎样的影响？

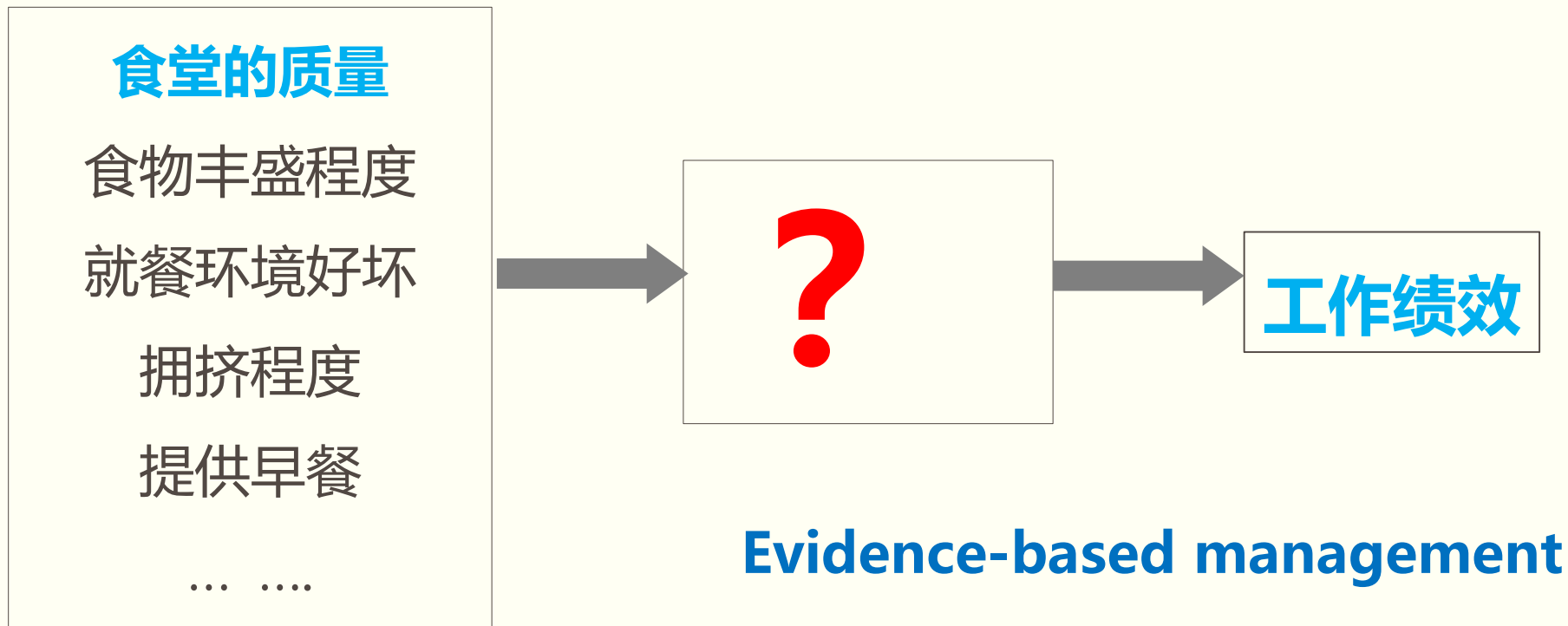




# 组织行为学关心的问题

---

## ■ 食堂的质量对员工的工作绩效有怎样的影响？



# 腾讯公司的“活水计划”

---

- 员工可以在部门间自由流动



# 来自沃顿商学院的一项研究

---

- 一所公立大学电话服务中心员工，工作是给潜在的捐助者打电话，获得捐款用于学生的奖学金。这是一份糟糕的工作，薪水不高，经常遭到拒绝，员工离职率非常高，士气低落。如何激励这些员工，让他们打更多电话吸引更多捐款呢？



## 分组讨论

---

- 作为北航的学生，北航在哪些方面的做法对你的态度和行为有正向影响？让你更开心、满意、学习更努力、有更好的成绩和能力的提升？
- 学校在哪些方面做出一些改善或者变化，特别是不需要投入太多钱的改变，会让你更开心，学习积极性更高？

# 组织有效性 (Organizational Effectiveness)

---

**开放系统**

Open Systems Perspective

**利益相关者**

Stakeholder Perspective

**高绩效工作系统**

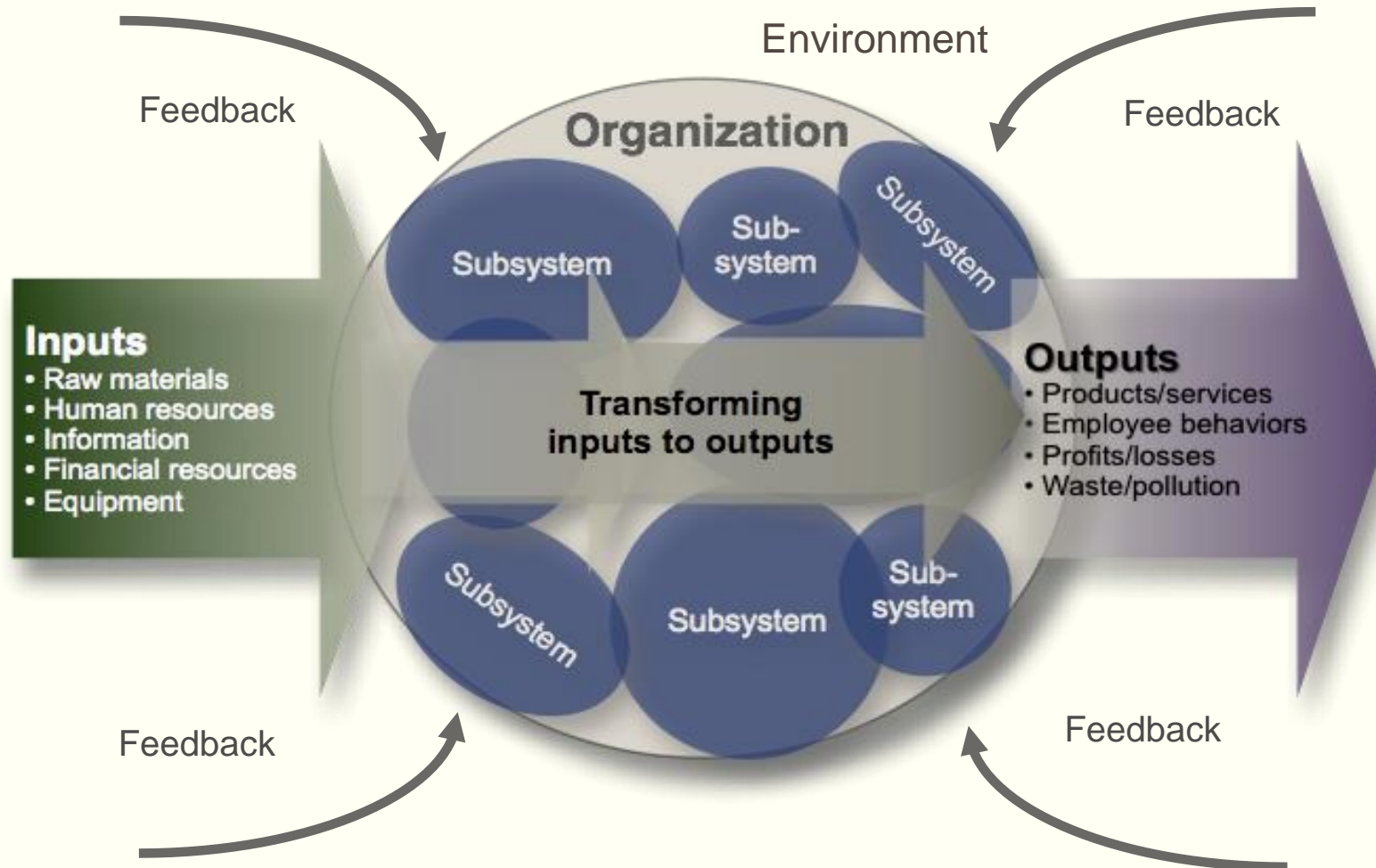
High-Performance WP Perspective

**组织学习**

Organizational Learning Perspective

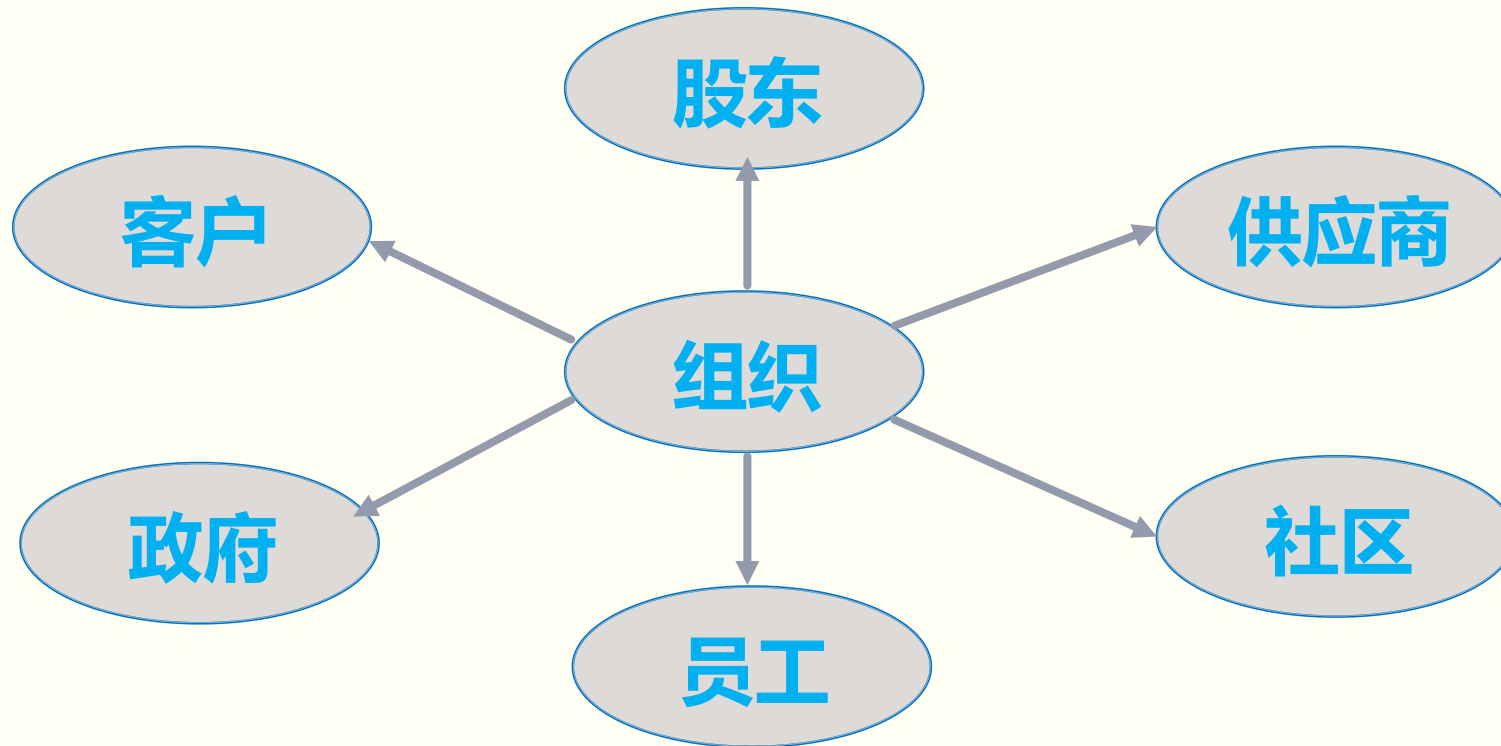


# Perspective 1: Open Systems Perspective (开放系统)



## Perspective 2: Stakeholder Perspective (利益相关者)

---



# Perspective 3: 高绩效工作系统

## High Performance Work Practices (HPWPs)

---

- 组织是否能够依靠它的员工获取竞争优势
- 主要与企业的人力资源管理系统有关
- 例如:
  - 通过有效的甄选过程选拔最适合的员工加入
  - 员工参与计划
  - 充分使用员工的能力和专长
  - 给予员工自主权
  - 培训开发员工
  - 基于绩效的报酬体系

# Perspective 4: 组织学习

## Organizational Learning Perspective

---

- 一个组织有效的获取、分享、利用、存储有用的知识的能力
- 学习型组织
- 智力资本 (Intellectual Capital) :人力资本、结构资本、关系资本
- 如何留住智力资本?

# 人的绩效/行为受到哪些因素影响？

---

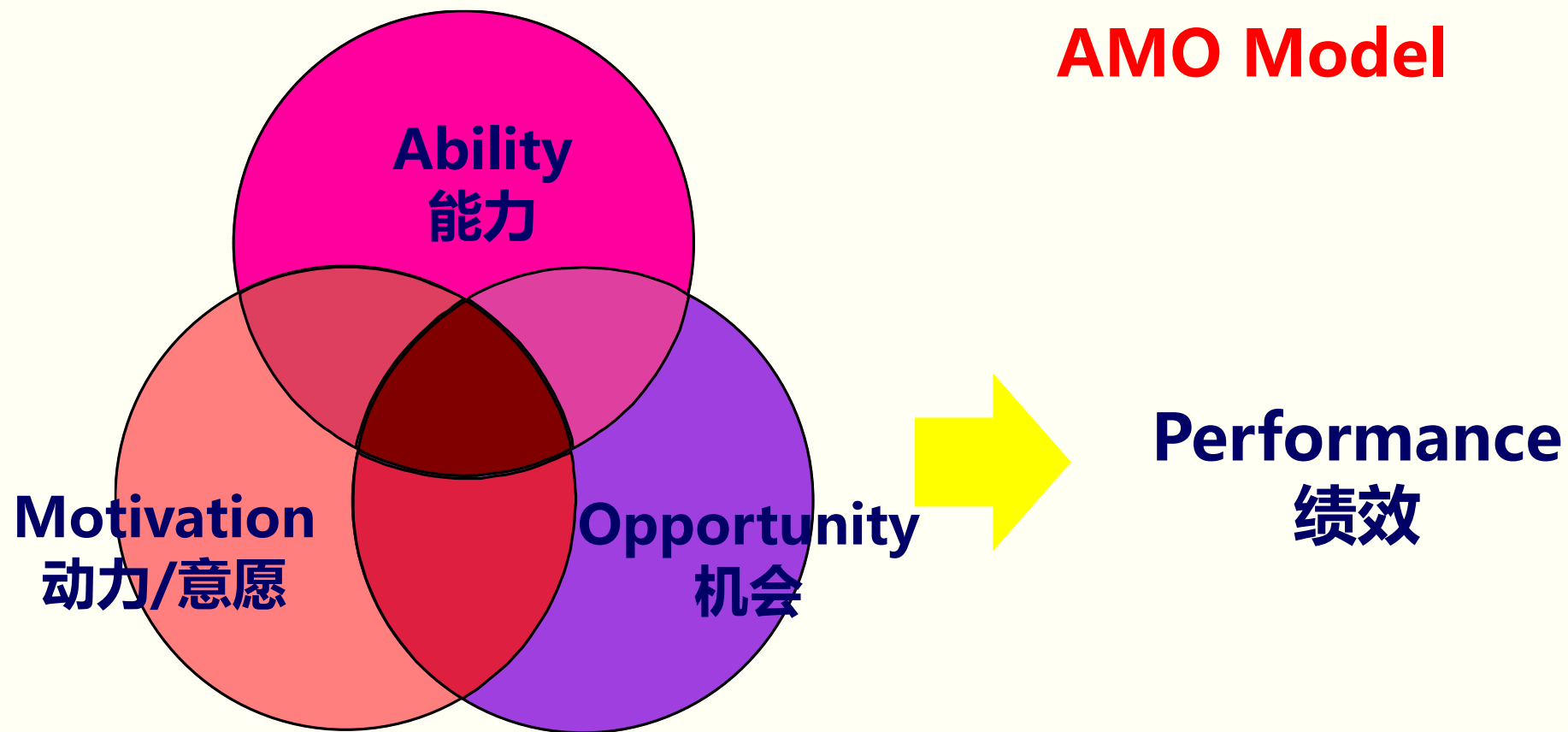
- 为什么组织中不同的个体的行为具有差异化，工作绩效存在差异？





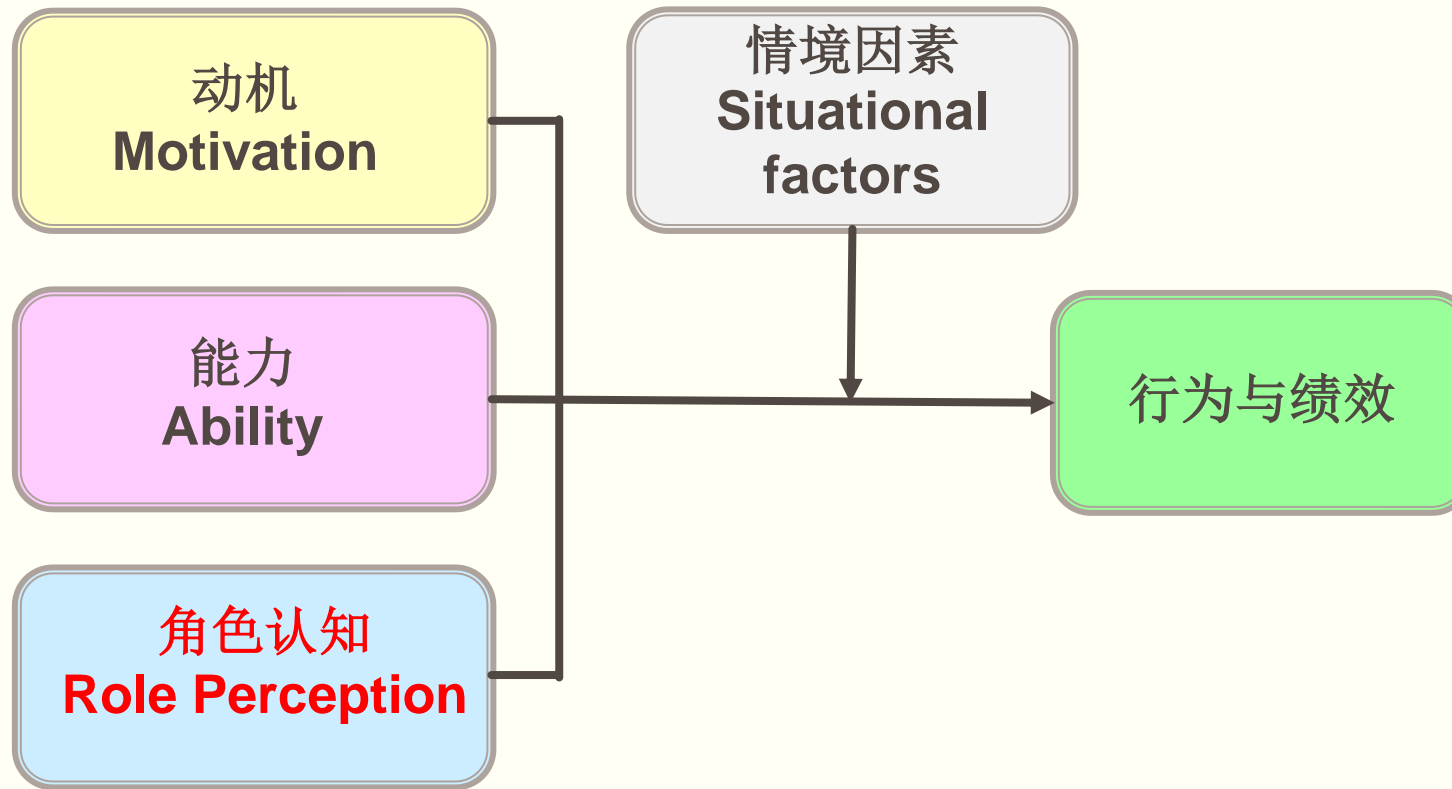
# 人的绩效/行为受到哪些因素影响？

---

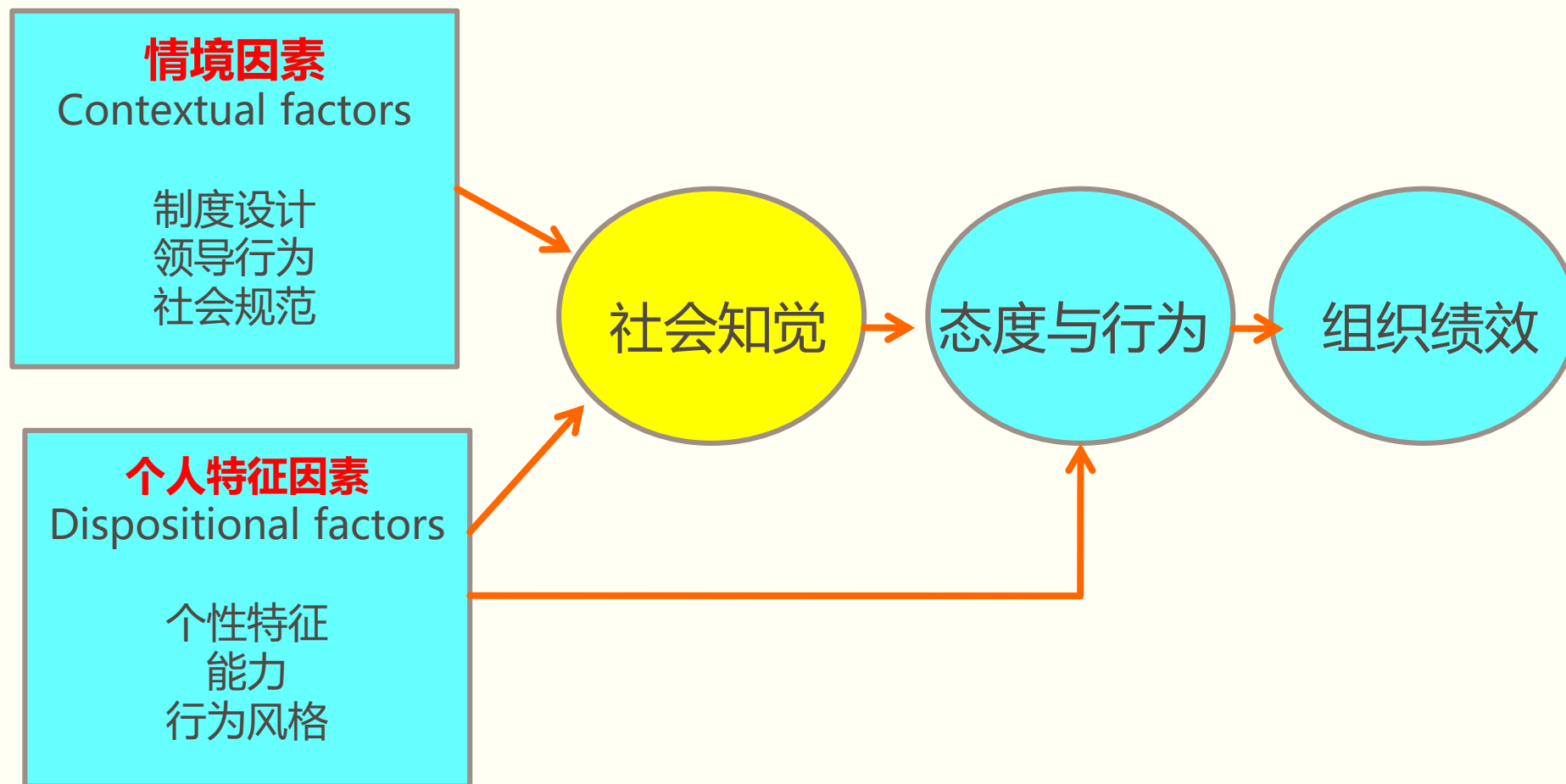


# MARS Model

---



# 组织行为的分析框架



# 案例：色彩拯救城市



是我们要自己选择颜色  
will choose the colors ourselves,

在这20年中在阿尔巴尼亚投了很多资金，  
have invested a lot in Albania during these 20 years,

## 小组任务

---

- 组织中的空间环境布置会影响到员工的工作行为和工作绩效。在大学中也是如此。
- 你认为在大学中有利于学习和学生成长的空间环境设计应该有哪些特点。随手拍几张校园空间设计，哪些是觉得比较好的地方，哪些是有待改进的地方？
- 要求：每个小组精选不超过三张。
- 会挑选一部分下次课分享。

# 组织管理领域新的发展趋势

- 互联网时代
- 共享经济时代
- VUCA时代
- 重新定义管理
- 重新定义组织

- 宝洁公司（Procter & Gamble）首席运营官罗伯特·麦克唐纳（Robert McDonald）借用一个军事术语来描述这一新的商业世界格局：“这是一个 VUCA 的世界。” VUCA 指的是不稳定（volatile）、不确定（uncertain）、复杂（complex）、模糊（ambiguous）

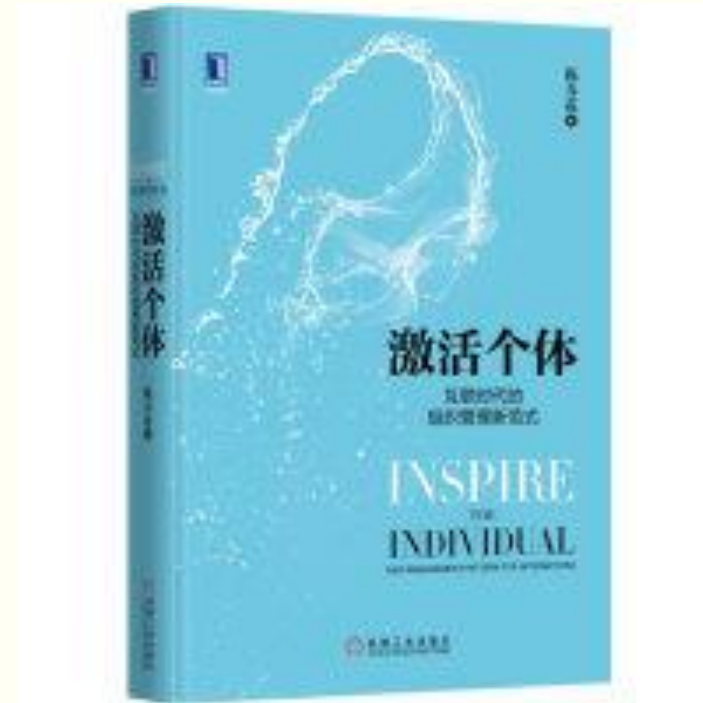


# 激活个体：互联时代的组织管理新范式

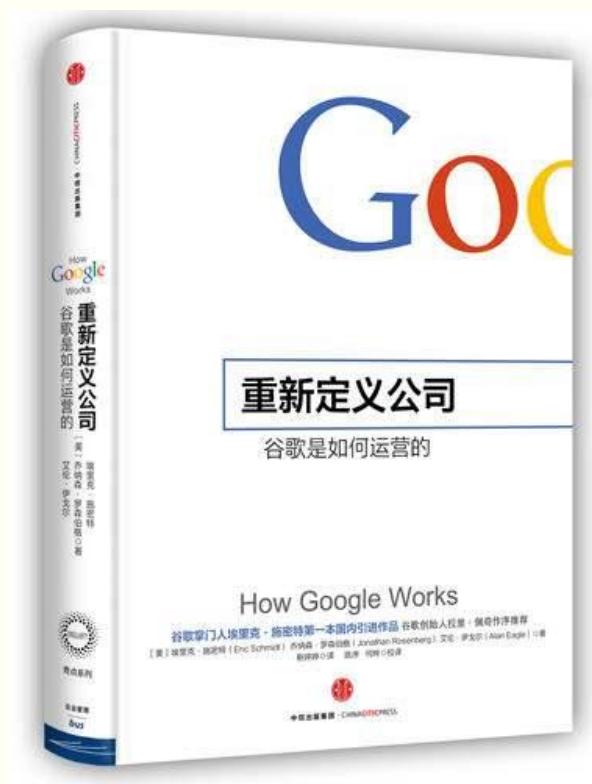
## 陈春花教授

---

- 共享经济时代来临
- 雇员社会的消失
- 个体价值提升
- 组织忠诚度的意义变小
- 组织与成员之间是合作伙伴关系







# 未来组织的最重要功能是赋能

## ——阿里巴巴参谋长曾鸣

# 本章重点掌握

---

- 学习组织行为学的意义
  - 领导力的提升
- 组织行为学的研究内容
  - 研究人的行为规律
  - 三个层次：个体、群体、组织
  - 组织如何影响其中的成员
  - 人的行为/绩效影响因素
- 组织变革的新趋势

