

# 组织行为学

主讲：叶文清

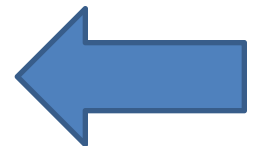
yewenqing001@163.com

## 课程考核方式

- 1、在线参与（10%）：线上平台登录的次数、个人论坛中及时发帖和回帖等在线学习行为。
- 2、期中作业（30%）：线下课堂小组展示与报告情况。  
（注：待疫情结束后，返回课堂再做要求）
- 3、期末考试（60%）：期末考试情况。

# 组建学习小组

- 要求与建议：
  - (1) 每组4-6人
  - (2) 男女搭配
  - (3) 设组长一名（留手机号），组名及名单（按学号排序）提交学委。



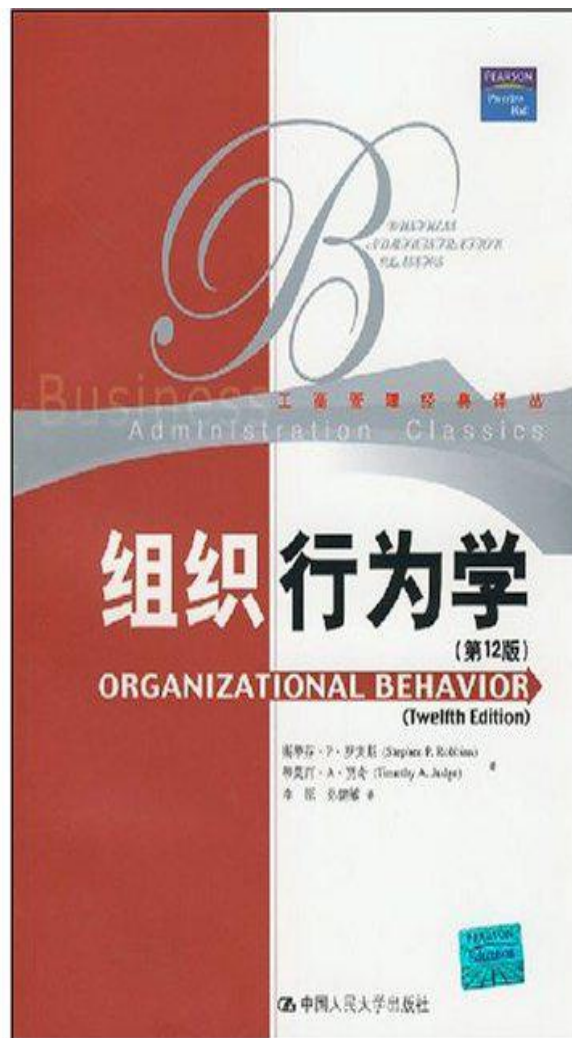
# 教材与参考资料

**教材：**《组织行为学》（第二版）.罗珊编著.上海人民出版社

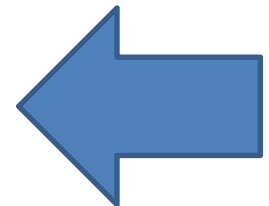
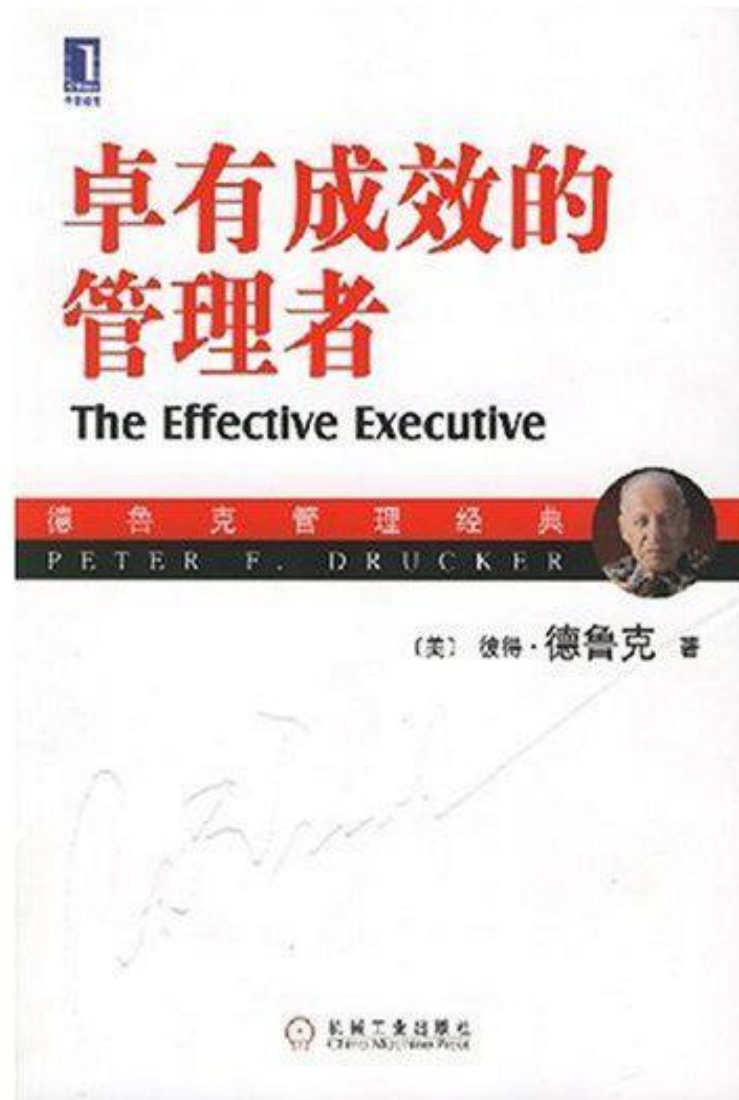
**参考资料：**

- ✓1、[《组织行为学》](#).斯蒂芬·罗宾斯著.中国人民大学出版社
- ✓2、[《卓有成效的管理者》](#)彼得·德鲁克著.机械工业出版社
- ✓3、[《社会心理学》](#).戴维·迈尔斯著.人民邮电出版社
- ✓4、介绍中外著名企业、企业家的书籍及介绍组织行为管理实践的报刊及网络文章

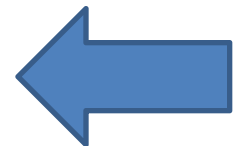
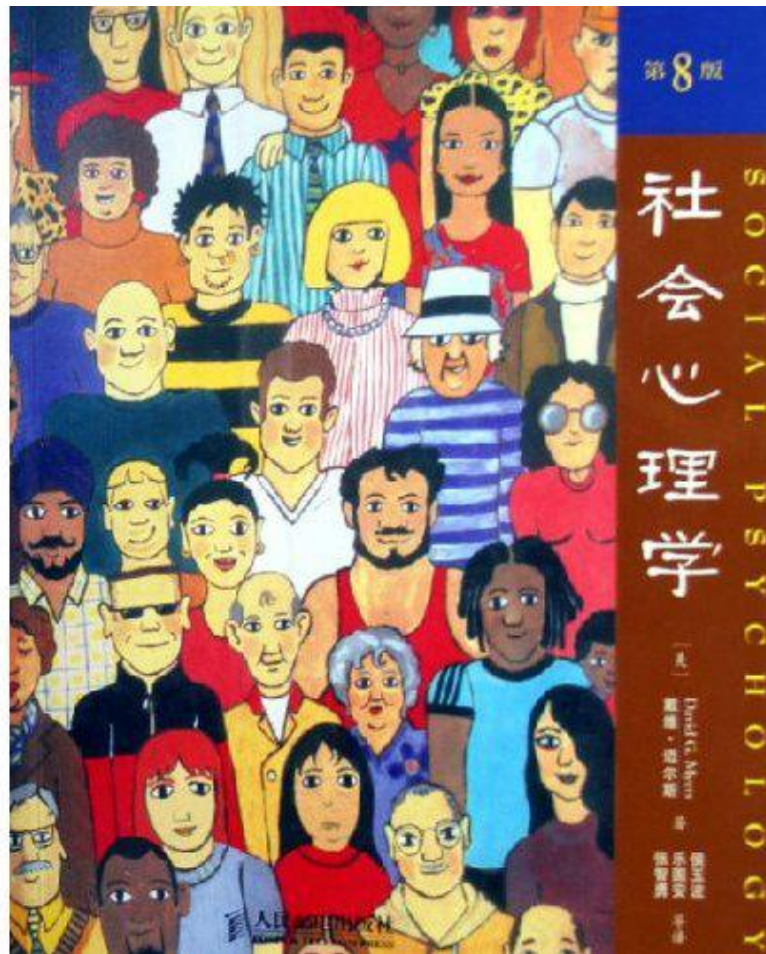
# 1、《组织行为学》.斯蒂芬·罗宾斯著.中国人民大学出版社



## ✓2、《卓有成效的管理者》 彼得·德 鲁克著. 机械工业出版社



### 3、《社会心理学》.戴维·迈尔斯著.人民邮电出版社



思考：

1、为什么要学习组织行为学？

2、管理者做什么？





## 引导案例（斯蒂芬·P·罗宾斯《组织行为学》第10版P4)

- 迈克尔·鲍泽拥有北卡罗来纳州州立伊丽莎白城市大学地理学主修和化学辅修学位，并在美国国防部工作了**14**年。在最近的三年半时间里，迈克尔作为制图室的一名主管和团队领导者，分管**13~18**人的工作。
- “我过去是一名系统工程师，所以我拥有技术背景。” 迈克尔指出，“我的团队成员都是技术专家---地形分析专家、空间地理专家和制图专家等等。作为一名主管，我的工作更多是人员取向而不是技术取向，我不得不去理解人们的不同需要。

- 例如，一些人很容易接受变化，另一些人却坚决抵制改变；一些人不想做出决策，另一些人却很有兴趣加入与参与。我不得不学习运用各种办法来激励不同的人，我不得不提高自己的沟通技能。我认识到，沟通是处理我与下属关系和处理组织内部政治活动的关键。”
- 迈克尔·鲍泽学会了绝大多数管理者都能迅速掌握的东西：对任何管理工作来说，成功在很大程度上取决于开发良好的人际交往技能。管理者需要在专业领域具备技术实力，但仅有这种知识还不够。为了和他人共同工作，成功的管理者和创业者还需要人际交往技能。

# 管理者做什么？

- 管理者---“通过别人来完成工作”（罗宾斯，Robbins）
- 他们做出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标。

# 管理职能

- 管理职能----计划、组织、指挥、协调和控制  
(法约尔Fayol, 1916 《工业管理与一般管理》)
- 管理职能----计划、组织、领导、控制



# 管理者角色（麻省理工学院研究生亨利·明茨伯格Henry Mintzberg1973）

## • 人际角色

- 代表人
- 领导者
- 联络者

## ■ 信息角色

- 监督者
- 传播者
- 发言人

## ■ 决策角色

- 创业者
- 冲突管理者
- 资源分配者
- 谈判者

• 明茨伯格的管理角色图例

角色	描述	示例
<p>人际的角色</p> <p>1. 头面人物</p> <p>2. 领导者</p> <p>3. 联络者</p>	<p>象征性的首脑</p> <p>负责激励和指导下属</p> <p>与外部提供信息的人保持联系</p>	<p>庆祝会</p> <p>所有包含下属参与的活动</p> <p>参与公司外部委员会工作</p>
<p>信息的角色</p> <p>4. 监控者</p> <p>5. 传播者</p> <p>6. 发言人</p>	<p>接受大量的信息，神经中枢</p> <p>把从外部或下属获得的信息传达出去</p> <p>向外界发布组织信息</p>	<p>处理各种信件与接触</p> <p>总结会</p> <p>董事会议</p>
<p>决策的角色</p> <p>7. 创业者</p> <p>8. 麻烦处理者</p> <p>9. 资源分配者</p> <p>10. 谈判者</p>	<p>寻找机会制定变革计划</p> <p>处理重大、意外的混乱</p> <p>作出或批准重大决策</p> <p>主要谈判中代表组织</p>	<p>制定战略，评估会议</p> <p>针对混乱和危机制定战略</p> <p>制定日程</p> <p>合同谈判</p>

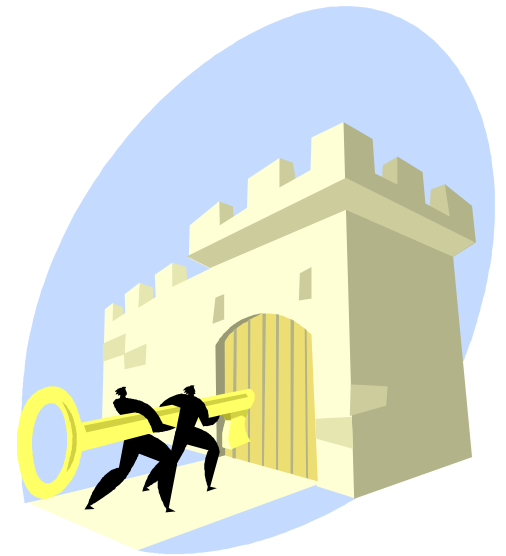
# 管理者的技能（罗伯茨·卡茨Katz，1974）

- 技术技能、人际技能、概念技能。
- **概念技能**—纵观全局，分析判断所处环境并能识别其因果关系的能力。



# 结论:

- 贯穿于管理者的职能、角色、技能和活动中有一条共同的主线：对人的管理的极端重要性。管理者要想在工作中**有效而且成功**，
- 就必须开发自己的人际交往技能。
- 普遍用于描述这个学科
- 的术语是**组织行为学**。
- （斯蒂芬·P·罗宾斯）





# 如何学好组织行为学？

- 1、学习目的
  - ——树立起管理意识；
  - ——掌握必要的组织行为学理论和方法；
  - ——运用所学知识分析实际问题，不断提高管理能力。



## 2、学习方法

- 唯物辩证法、系统方法、理论联系实际
- （听课+参与讨论+案例分析+实践）



# 第一章 导论

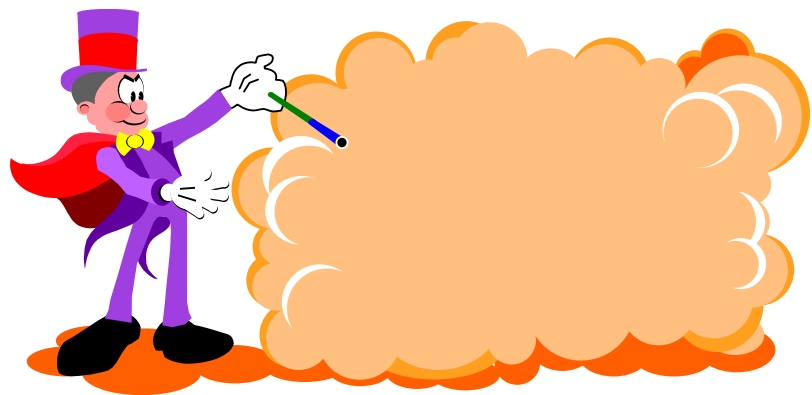


## 教学目标:

- 1、掌握组织、行为、组织行为学的概念；
- 2、理解组织行为学的理论基础和分析层次、学科性质、研究方法；
- 3、了解组织行为学的发展动向和面临的挑战。

# 本章内容与结构

- 第一节 组织行为学概述
- 第二节 组织行为学的研究内容与研究方法
- 第三节 组织行为学的产生与发展



# 第一节 组织行为学概述

- 一、组织的内涵
- 二、组织的分类
- 三、行为的概念
- 四、组织行为学的内涵



# 第一节 组织行为学概述

- 一、组织的内涵
  - 1、组织是在一定的社会文化环境中的有某种目标、有一定的内部结构和分工的社会技术系统。（徐联仓）
  - 2、组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。  
（Stephen P.Robbins）
  - 3、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和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。（薛恩）

## \* 组织的共同特征:

- 组织—在特定社会环境中，由人群构成的，为了达到共同的目标，通过责权分配和层次结构所构成的一个完整的有机体。
- 1、人与物（资源）的集合体
- 2、具有特定目标
- 3、专业化分工与协作



## 二、组织的分类

- （一）正式组织与非正式组织
- **正式组织**---在组织设计中，为了实现组织的总目标而成立的功能结构。
- **非正式组织**---建立在地理位置关系、兴趣爱好关系、工作关系、亲朋好友关系等基础上的一种没有明文规定的群体。



## （二）实体组织与虚拟组织

- **实体组织**---一般意义上的组织，其具有完成业务活动所需的全部功能，其未来某种特定的目标而将自身的功能和资源集中在一起完成组织的活动，达成组织目标。
- **虚拟组织**---以信息技术为支撑的人机一体化组织。

# 虚拟组织

- 一种新的组织形式，运用技术手段把人员、资产、创意动态地联系在一起。即：两个以上的独立的实体，为迅速向市场提供产品和服务、在一定时间内结成的**动态联盟**。（《商业周刊》1993年）
- **特征：**以现代通讯技术、信息存储技术、机器智能产品为依托，实现传统组织结构、职能及目标。
- **形式：**没有固定的地理空间，也没有时间限制。
- 组织成员通过高度自律和高度的价值取向共同实现在团队共同目标。

### （三）机械式组织与有机式组织

- **机械式组织：** 是传统设计原则的产物，它具有严格的结构层次和固定的职责，强调高度的正规化，有正式的沟通渠道，决策常采用集权形式。
- 它是一种稳定的、僵硬的结构形式，它追求的主要目标是稳定运行中的效率。注重对任务进行高度的劳动分工和职能分工，并对分工以后的专业化工作进行严密的层次控制，同时制定出许多程序、规则和标准。

# 有机式组织

- 也称适应性组织。
- **特点：**低复杂性、低正规化、分权化；不具有标准化的工作和规则、条例，员工多是职业化的；保持低程度的集权。
- 有机式组织是一种松散、灵活的具有高度适应性的形式。它因为不具有标准化的工作和规则条例，所以是一种松散的结构，能根据需要迅速地作出调整。

# 机械式组织与有机式组织

## (1) 机械式组织 (Mechanistic organization)



严格的层级关系  
固定的职责  
高度的正规化  
正式的沟通渠道  
集权的决策

## (2) 有机式组织 (Organic organization)



合作 (纵向的和横向的)  
不断调整的职责  
低度的正规化  
非正式的沟通渠道  
分权的决策



### 三、行为的概念

行为：指有机体的所作所为及其活动。

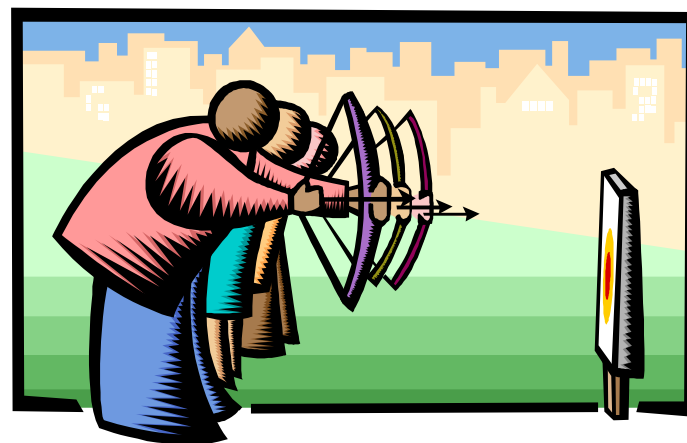
狭义：有目的的外显活动；

广义：还包括内隐心理活动。



# \* 行为的特点

- 1、目的性
- 2、能动性
- 3、预见性
- 4、多样性
- 5、可控性



# 四、组织行为学的内涵

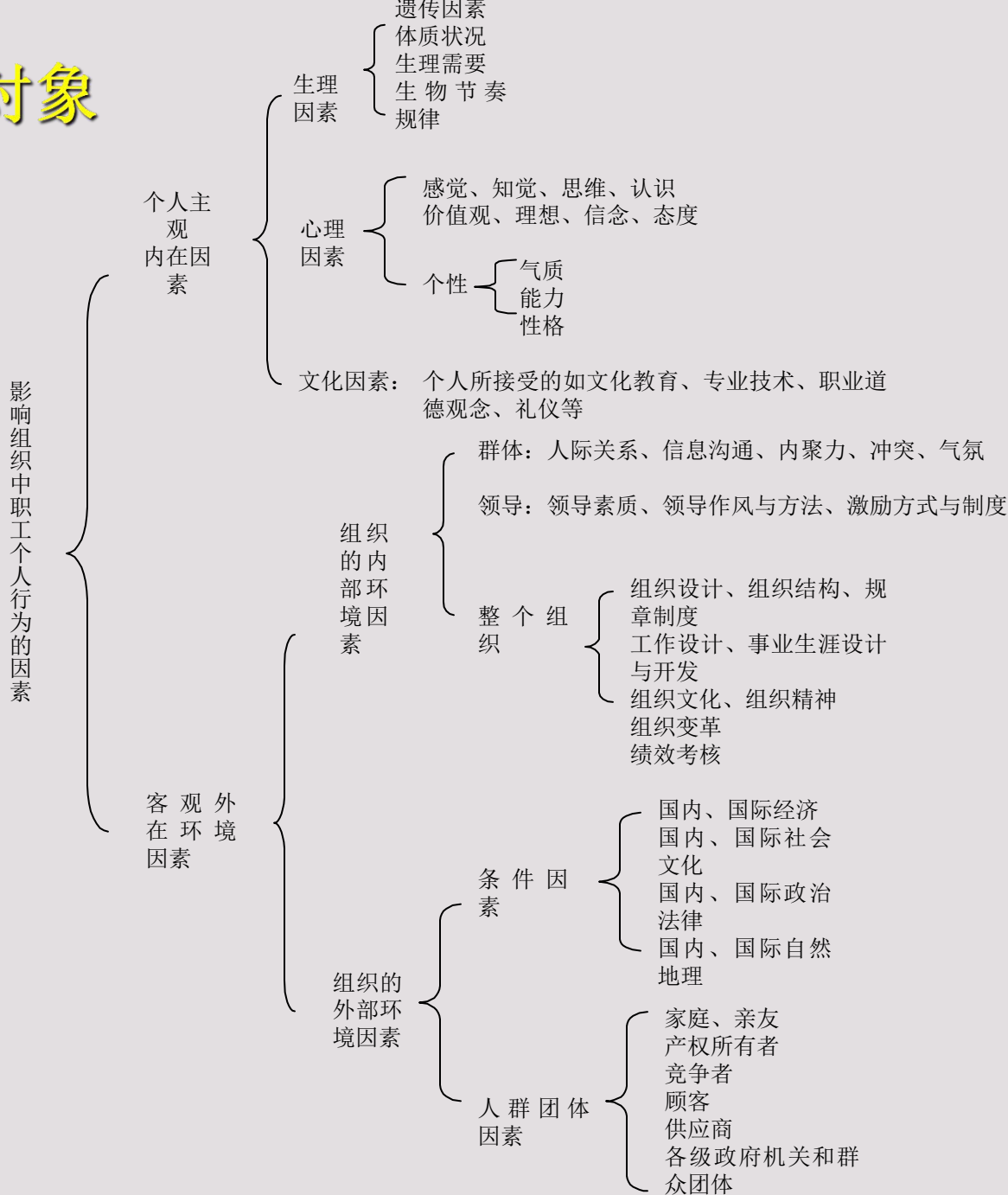
- （一）行为科学的概念及发展
- 产生于20世纪20~30年代，在1949年美国芝加哥的一次跨学科的科学会议上正式被命名。
- 行为科学：研究人的行为或人类集合体的行为的一门科学。
- 组织行为学广泛应用于企业管理，研究如何激发人的工作积极性，提高劳动生产率，改善并协调人与人之间的关系，缓和劳资矛盾。
- 行为科学是组织行为学的学科基础。



## \* （二）什么是组织行为学

- ---是研究一定组织中的人的行为规律，以提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，实现组织既定目标的科学。
- 1、研究对象---人的心理活动和行为反应规律性；
- 2、**研究范围**---一定组织中的人；
- 3、**研究方法**---系统分析法；
- 4、**研究目的**---解释、预测、控制和引导组织成员的行为。

# ■ 研究对象



影响组织中个人行为的因素分析

[返回](#)

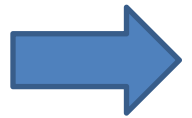
# \* 组织行为学的学科性质

## 1、边缘性

表现为多学科相交叉性和多层次相交切性。

## • 2、两重性

- 由多学科性、人本身的两重性和管理的两重性所决定的。

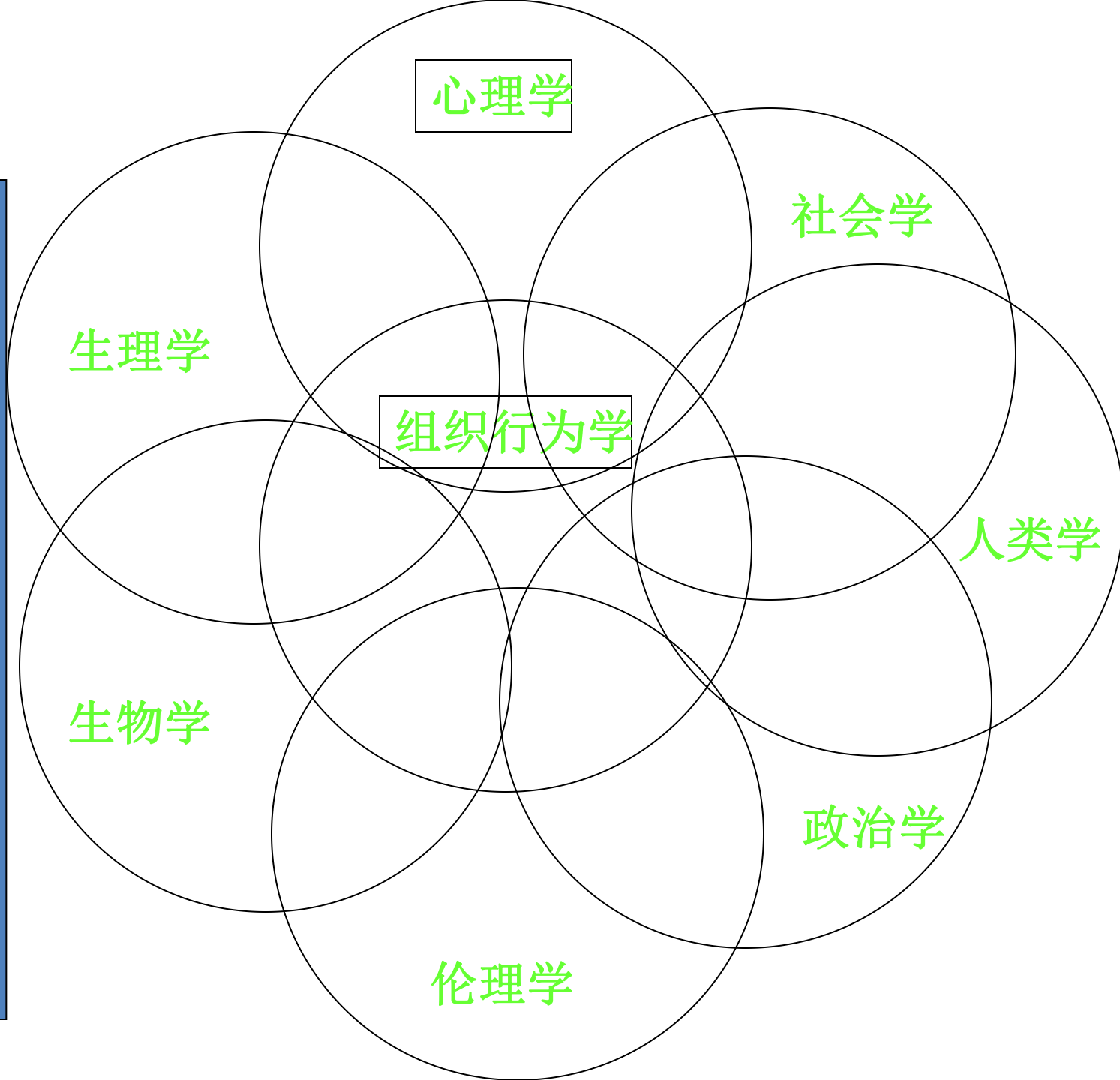


## • 3、应用性

- 提高工作能力，提高组织的工作绩效。

图1-1

多学科交叉性



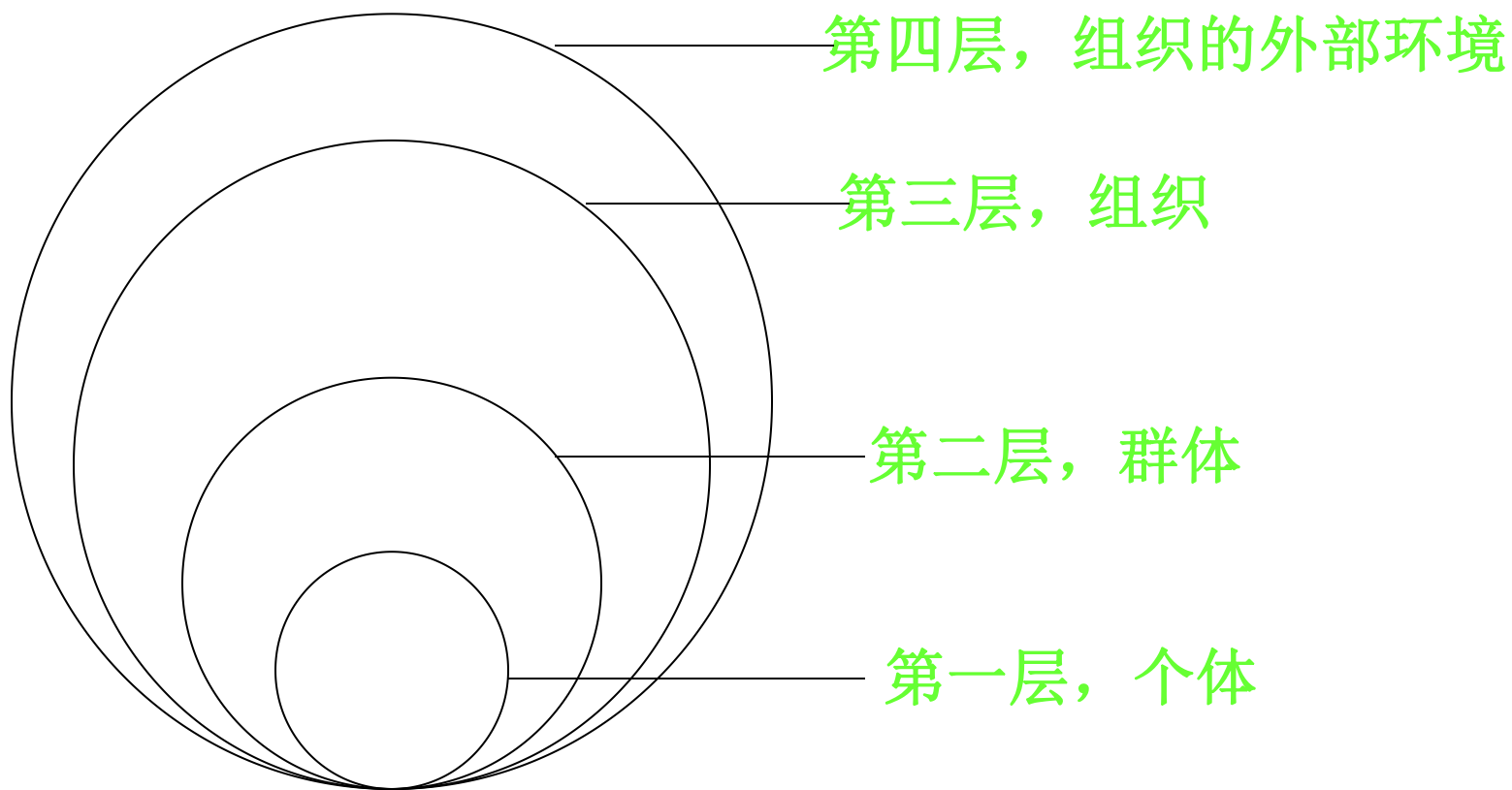
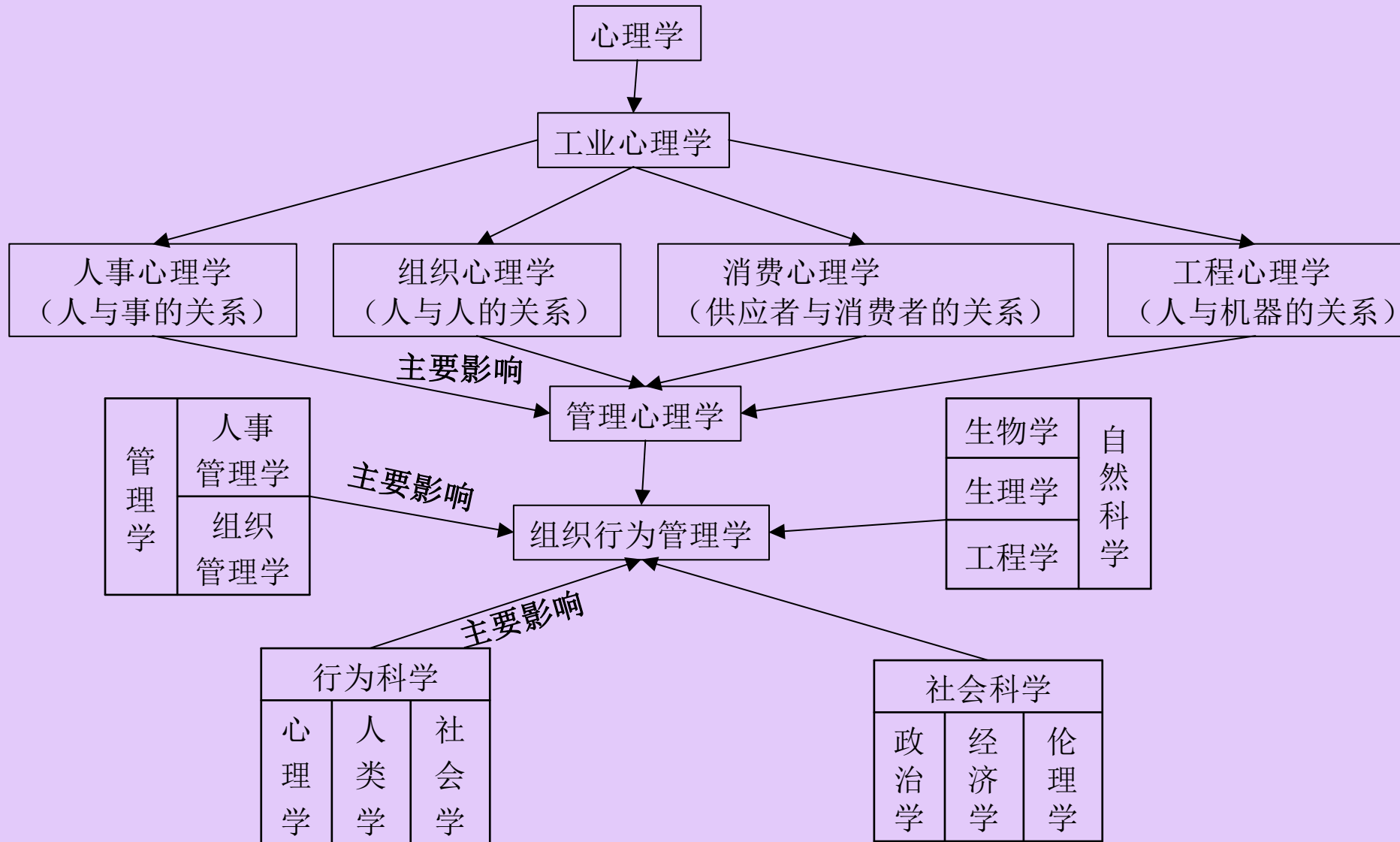


图1-2 组织行为学的多层次相交切性相互作用层次

## \* (1) 组织行为学与心理学

- 心理学是研究人类心理现象规律的学科。
- 心理学是组织行为学的理论来源。
- 组织行为学是以组织中的个体的一般心理过程规律为基础，进而研究群体行为、组织行为，这些都涉及心理学的理论和知识。

# 组织行为学的产生与发展过程



## (2) 组织行为学与社会学、社会心理学

- 社会学是研究**社会关系和社会行为**的学科。  
组织行为学要运用社会学的知识来探索人在社会关系中表现出来的行为。
- 社会心理学是研究个体和群体的社会心理现象的心理学分支。



### (3) 组织行为学与人类学

- 研究**人类的本质**的科学。分为体质人类学、文化人类学和考古学。
- 菲克特 (Fichter):
  - 1、区别不同社会的标志;
  - 2、使一个社会的价值更系统化;
  - 3、为社会的团结、组织的凝聚力提供重要基础;
  - 4、为社会结构提供材料和蓝图;
  - 5、能塑造社会和组织的个性与性格。

# 中国文化的特殊性（阅读）

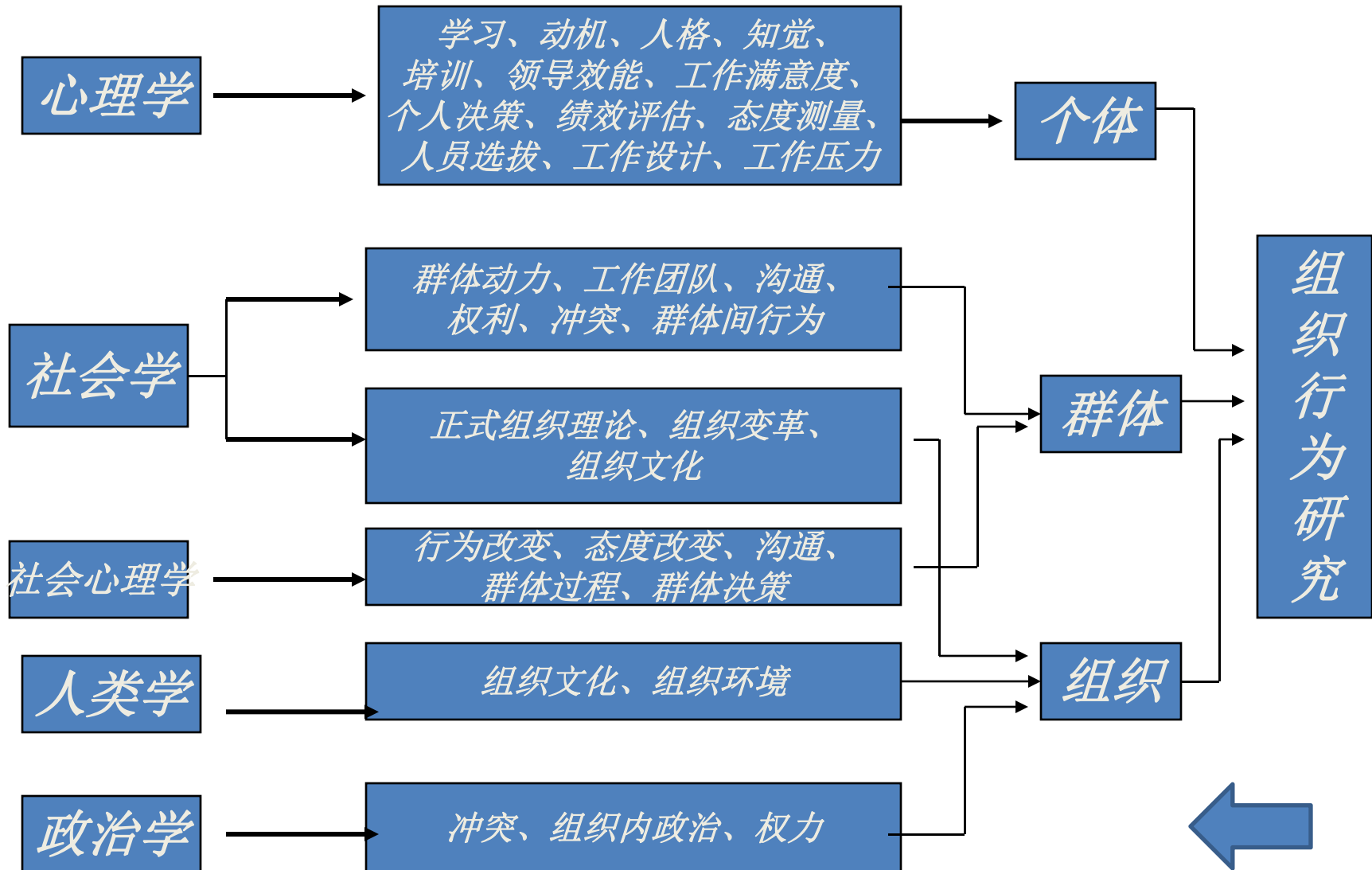
《组织行为学：中国文化视角》P7，杨忠等编著，南京大学出版社

- 1、等级观念与权威主义
- 2、差序格局与关系观念
- 3、面子与人情法则
- 4、“和为贵”与中庸之道
- 5、“唯圣”思维与直觉体悟
- 6、实用主义与短期导向

## （四）政治学、伦理学、生物学和生理学等

- **政治学**--研究政治行为、政治体制以及政治相关领域为主的社会科学学科。
- **伦理学**—关于道德的科学。
- **生物学**----研究生物的结构、功能、发生和发展的规律以及生物与周围环境的关系等的科学。
- **生理学**—以生物机体的生命活动现象和机体各个组成部分的功能为研究对象的一门学科。

# 各门学科对组织行为学的贡献



## 第二节 组织行为学的研究内容与研究方法

- 一、组织行为学的研究内容
- 二、组织行为学研究方法与模型



# 一、组织行为学的研究内容

- （一）个体心理与行为：提高管理者知人善任，合理使用人才的水平。
- （二）群体心理与行为：使管理者改善人际关系，增强他们所管辖群体的合理凝聚力和向心力。
- （三）领导心理与行为：促使管理者提高领导素质，改进领导行为，掌握领导艺术，增强领导的有效性。
- （四）组织行为与组织效率：使管理者能更好地适应环境的变化，进行组织的变革，增强活力，提高绩效。

## 二、组织行为学研究方法与模型

### （一）组织行为学的研究方法

1、观察法：运用感觉器官对人的行为进行观察与分析。

**优点：**方法简单，使用方便，效果直观。

**缺点：**往往缺乏深刻性和准确性。



## 2、调查法

---运用各种调查的方法了解被调查者对某一事物的看法、感情和满意度。

(1) 面谈法：运用口头的信息沟通方式（个别访谈，调查会），传递与交流，分析人的心理与行为。

优点：双向沟通，加强感情交流，增加相互了解。

- 缺点：无法完全避免主观因素、暗示、诱导所形成的信息失真。



## （2）问卷法

- 运用标准的问卷量表对人的心理与行为进行分析与调查。问卷的形式多种多样。
- **优点：**应用范围广，可以对较大规模的人的心理、行为、态度进行分析与调查，并能运用数据分析方法将定性问题定量化。
- **缺点：**问卷设计要力求标准与科学，同时需要被调查者的积极配合，避免随意性。

### 3、实验法

- ----有目的地控制一定的条件或创设一定的情境，以引起被研究者的某些心理活动进行研究的一种方法。

**优点：**便于严格控制各种因素，信度较高。

**缺点：**对研究个性心理和较复杂的心理现象有一定局限性。



## 4、心理测验法

- 运用标准化的心理测量表或精密的测量仪器，来测量被试者有关的心理品质的研究方法。
- **指标：**信度（可靠性）和效度（有效性）
- **优点：**方法科学，严谨，有一定的准确性。
- **缺点：**复杂，繁琐，难以大面积推广。

# 小测试：你适合从事管理工作吗？

- 下面这一个问题，如果在以前未曾读过，不知道正确答案的前提下，前8秒钟回答出来，意味着你肯定适合从事管理工作。
- 在一个充气不足的热气球上，载着三位关系人类兴亡的科学家：第一位是环保专家，他的研究可拯救无数人免于因环境污染而面临死亡的噩运；第二位是原子专家，他有能力防止全球性的原子战争，使地球免于遭受灭亡的绝境；第三位是粮食专家，他能在不毛之地，运用专业知识成功地种植谷物，使几千万人脱离因饥荒死亡的命运。

- 此刻热气球即将坠毁，必须丢掉一个人以减轻载重，使其余两人得以生存，请问该丢下哪位科学家？
- 这个问题曾在英国某报纸刊登，巨额有奖征寻答案。问题刊出后，一时间给报社的反馈甚多，各种答案是仁者见仁，智者见智，但最后结果揭晓却让人大吃一惊后而心服口服。

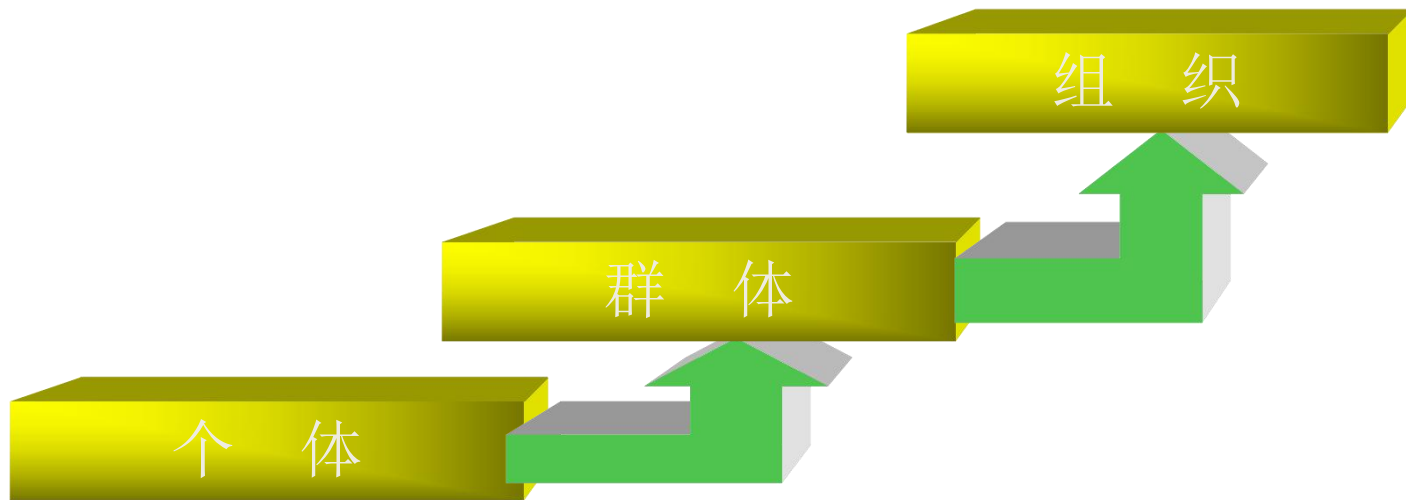
- 巨额奖金的得主是一个小男孩。
- 他的答案是：将最胖的那位科学家丢出去。



## 5、案例研究法

- 对组织内的个体、群体或组织的一个或几个以至更多变量之间的关系作出描述和说明。
- **优点：**理论与实践、知识与能力、历史与现实、教学与研究、科学与艺术相统一
- **缺点：**结果的信度、效度和普遍性无法确切说明。

## (二) 组织行为学研究的一般模型





## 第三节 组织行为学的产生与发展

- 一、组织行为学产生的学科基础
- 二、组织行为学形成的方法基础
- 三、西方组织行为学的发展动向
- 四、21世纪组织行为学面临的挑战

# \* 一、组织行为学产生的学科基础

## —行为科学

### (一) 20 世纪初期 (二十年代之前) 起步阶段

- 1、心理技术学，劳动心理学与人机工程学的兴起。
- 2、各种心理测试手段的运用。
- 3、研究内容属于个体取向，侧重于人与机器关系与工作效率问题。

# 心理技术学

- 心理技术学是研究心理学基本原理、规律与应用心理学分支技术之间相互转化的综合性理论学科。  
1903年由德国心理学家**斯腾**首先提出，20世纪50年代以前盛行于世。在50年代以后为**应用心理学**的名称所取代。
- 现代心理技术学，是应用现代心理学原理及心理测验、测量、统计等技术手段，研究个体和群体心理问题的理论学科。

# 劳动心理学

- 劳动心理学在**20**世纪初形成，前身是劳动技术学。是研究人在劳动过程中的心理活动特点及其规律的工业心理学分支，它为提高劳动生产率、保障劳动者的健康和安全提供服务。
- 其研究内容主要包括动作与时间研究，操作设计和劳动环境的合理化，产品质量，疲劳与工作安排，安全、事故与劳动保护，各种职业活动的特点及其对劳动者心理品质的要求，职业指导和人员选拔，技术培训，工作紧张和劳动群体、劳动态度问题等。

# 人机工程学

- “人机工程学”的确切定义是，把**人—机—环境系统**作为研究的基本对象，运用生理学、心理学和其它有关学科知识，根据人和机器的条件和特点，合理分配人和机器承担的操作职能，并使之相互适应，从而为人创造出舒适和安全的工作环境，使工效达到最优的一门综合性学科。
- 不是你的错，是设计的错---高在峰 一席第655位讲者

## （二）组织行为学的确立和形成阶段（20世纪20---30年代）

表现为：

- 1、霍桑试验（即1927---1932年美国学者梅奥在霍桑所进行的照明试验、福利试验、群体试验、谈话试验）的成功进展。
- 2、梅奥（E Mayo）人际关系理论的发表，为组织行为学的发展奠定了重要基础。
- 3、组织行为学研究由个体取向转向群体取向。

# 霍桑实验

- 1927年至1932年哈佛大学著名心理学家梅奥(Elton Mayo) 在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列实验， 提出“**人群关系**”（human relations）理论。
- 实验表明，职工的士气、生产积极性主要决定于社会因素、心理因素，决定于职工与管理人员以及职工与职工之间是否有融洽的关系，而物理环境(照明等)、物质刺激只有次要意义。
- 霍桑实验最早提出**以人**为中心的管理思想，第一次把工业中的人际关系问题提到首要地位，并且提醒人们在处理管理问题时要注意**人际关系**的因素。

### （三）组织行为学的大发展阶段（20世纪30—50年代）

- 表现为：
  - 1、勒温（K Lewin）提出的群体动力理论。
  - 2、马斯洛（Maslow）提出的需要层次理论。
  - 3、莫雷诺（Moreno）提出的社会测量理论。
  - 4、组织行为学理论框架日趋完善，研究方向转向群体取向。



## （四）组织行为学成熟阶段（20世纪50年代之后）

- 表现为：
  - 1、研究更趋于综合性、全面性和系统性。
  - 2、发达国家和发展中国家普遍重视组织行为学的应用。
  - 3、研究方向上更重视体制和战略取向。

## （五）积极组织行为学—组织行为学研究的新领域

- ----由鲁森斯（Luthans）于2002年提出，强调对人类心理优势的开发与管理。
- **定义**—为提高工作绩效，对心智能力测量、开发及有效的管理，并以员工的积极活力为导向的应用学科。

# 积极组织行为学所包含的子概念

（关培兰编著 《组织行为学》 中国人民大学出版社P17

- **1、自我效能感**：人们对自己实现特定领域行为目标所需能力的一种信念。
- **2、希望**：个体相信自己能够设置目标，想出如何实现目标的途径，并激励自己去实现目标的一种信念。
- **3、乐观**：一种倾向于作积极结果预期和积极因果归因的认知特性。
- **4、主观幸福感**：人们关于自己生活的情感性和认知性的评价。
- **5、恢复力**：面对丧失、困难或者逆境时的有效应对和适应。

## 二、组织行为学形成的方法基础

- 1、心理分析技术

- 1912年，美国心理学家闵斯脱博格 (H. Muns. terberg) 《心理学与工业生产率》论述了用心理测验方法选拔合格工人等问题。解决如何挑选和培养合格的工人去适应他们所要掌握的机器，即人机协调的问题。

## 2、群体动态分析方法

- 德国心理学家**勒温**提出“场”理论：人的心理和行为决定于内在需要和周围环境的相互作用。当人的需要未得到满足时，会产生内部力场的张力，而周围环境起着导火线的作用。人的行为动向取决于内部力场与情境力场(环境因素)的相互作用，而主要的决定因素是内部力场的张力。
- 1933年他把“场”理论用于研究群体行为，提出了“**群体动态**”（group dynamics）的概念。

### 3、社会测量方法(sociometry)

- **莫里诺**（J. L. Moreno）原在维也纳的医院和研究所从事精神病治疗和研究工作，**1927**年迁居美国后提出了社会测量理论。
- 通过填写问卷，让被调查者根据好感或反感对伙伴进行选择，并把这种选择用图表表示出来，使研究者可以根据图表对群体中的人际关系进行分析。
- 社会测量方法为组织行为学研究群体行为提供了科学方法和技术手段。

# 三、西方组织行为学的发展动向

- 对各类组织中人的行为和心理的研究可追溯到20世纪初，二战后，组织行为学才真正成为一门系统的管理学科。
- **发展动向：**从综合性的角度来看，组织行为学体系中**发展不平衡**的缺陷比较明显。
- **1、在运用其基础学科的知识上：**心理学远远超过社会学等学科；

- **2、在各层次的均衡发展上：**微观层次（个体行为和群体行为）又远远超过宏观层次（组织行为）；
- **3、在微观层次本身上：**个体行为的研究又超过群体行为的研究；
- **4、在个体行为上：**激励问题的研究又超过其他的课题。现在更需要向群体行为、组织行为的方向扩展研究。除心理学外，借鉴和移植其他相关学科的研究成果还有很大的潜力。



- **5、在系统性上：**从强调“人”的管理或“物”的管理的片面性，到探索“人”与“物”相结合而以人为主导的管理观。出现了企业文化研究热潮。
- **6、在科学性上：**从静态的观点发展为系统观点和应变观点。研究方法从纯思辨性转变为实证性的定量分析；从对行为的单因素分析发展到多因素的综合分析，从过去传统的实验室实验发展为现场实验，并广泛运用电子计算机和统计分析技术。
- **7、在应用性方面：**组织行为学力图赶上管理实践的新发展。跨文化研究成为新热点。

## 四、组织行为学面临的挑战与机遇

- 1、改善质量和提高生产率
- 2、改善人际技能
- 3、管理多元化的劳动力
- 4、全球化进程中的跨文化管理需求
- 5、授权
- 6、激发革新和变革
- 7、处理“临时性”
- 8、员工忠诚度减弱
- 9、改善道德行为

## • 案例研究：金光公司

- 多年来，乔刚一直梦想拥有一家自己的公司，在好朋友陆侃的建议下，乔刚注册了专门从事建筑供应业务的金光公司。金光公司在市郊租了一间大仓库用于储存建筑材料，同时招聘了数名职工分别负责货物运输、财务和行政工作。
- 开始时，金光公司的业务量很少，靠开发商陆侃的帮助，金光公司勉强维持运转。一年后，由于结识了建筑行业联合会理事长，乔刚拿到了一个大型住宅项目的供应合同。公司上下工作认真，赢得了开发商的高度赞扬。从此，金光公司迈入高速增长的新阶段。

- 三年后，公司的人数增加到50人，还另租用了一间仓库。与此同时，乔刚开始担心公司出现的许多问题，首先是陆侃。一次，陆侃让乔刚在极短的时间内供应一些紧缺的材料，因为实在无能为力，乔刚没有答应好友的请求，两人从此翻脸。乔刚不担心生意受损，只是很惋惜失去了一位好朋友。
- 另一个问题是，乔刚发现自己在办公室处理文件的时间越来越长，他已经不认识许多员工，也无法直接指挥仓库的运营。他任命两位公司元老为仓库的业务经理，但依然掌握着工作计划、任务分配等所有事项的决策权。他甚至坚持亲自检查和签署采购单。而且，公司大多数的合同还是由乔刚通过人际关系获得。这一切使业务经理左右为难，一方面他们对乔刚非常忠诚、不愿争权，另一方面他们感到自己缺乏相应的职权来从事经营管理。

- 最近的事情使乔刚觉得问题非常严重。第一，一位重要的客户打电话抱怨金光公司没能及时供应一些关键物资，表示今后不再合作；第二，几个优秀员工同时提交了辞呈；第三，会计汇报说公司的营业额和利润出现了明显下降。
- **分析思考题：**
- 1、乔刚遇到了哪些组织行为管理问题？
- 2、乔刚应如何解决所面临的问题？
- 3、金光公司的问题有无普遍性？为什么？