

組織行為管理新論：範圍、結構與主線¹

New Theory of Organizational Behavior Management: Scope, Structure and Mainline

任浩
同濟大學發展研究院
副院長、教授

錢敏
上海九泰投資管理有限公司
總經理

甄傑
華東政法大學
講師

摘要

組織行為管理在理論與實踐中運用甚廣，但在新的經濟社會發展背景下，卻亟待重新審視其發展的基本問題。本文基於企業間關係的視角，探討了組織行為學的範圍、結構與主線。提出組織行為範圍已經超越了傳統的組織邊界，組織間關係、合作戰略等內容已經進入組織行為管理的視野；認為組織行為的識別、選擇與回饋構成了組織行為管理的“三維”結構；以“二元非均衡”作為組織行為效用與演化的本質特徵，並以此作為組織行為管理的主線。最終，形成組織行為管理的 SPP 範式。

關鍵字：組織行為、範圍、結構、主線。

長期以來，技術或商業模式被普遍認同為企業的核心競爭力。然而，企業要獲取持續的競爭優勢，絕非技術或商業模式一己之功，甚者在許多情況下，也並非企業成功的關鍵因素。從系統的觀點來看，企業不僅需要重視技術(Technology)和商業模式(Business Model)，而且必須重視組織行為管理(Organizational Behaviour Management)。或者說，企業的持續競爭優勢是技術(T)、商業模式(B)、組織行為管理(O)之和，即 TBO 競爭力。片面地將核心競爭力理解為 T 或 B，而忽視 O，這正是中國企業在競爭領域中大而不強的主要原因所在。但是在組織行為管理研究領域，其範圍、結構與主線等決定其發展水準與路徑的基本問題，仍沒有得到明晰和系統的闡述，從而也增加了問題的模糊性，並有礙於企業核心競爭力的提升。因此，必須就這一問題進行新的探討。

1. 範圍：組織內部向組織之間的延展

現代企業組織的邊界已經難以用產權關係來界定，企業間關係在廣度、深度和頻度上均已超越了傳統的企業邊界，因此應將組織間關係、合作戰略等作為重要的視角與內容，吸收並反映在個體、群體與組織三個層面的行為管理中。這裏在分析組織行為管理內視化合理性的基礎上，分析其外部化的必然趨勢，從而明確由內而外的組織行為管理範圍。

¹ 本文寫作過程中復旦大學的任一、蔣甯琪同學承擔了文獻資料的收集和整理，並參與了論文初稿的討論。

1.1 組織行為管理內視化的歷史合理性

自組織誕生的那一天起，就存在著組織之間的行為關係。但無論是實業界還是學術界，一直以來，都更為關注組織內部的行為。以企業組織行為為例，其關注點在很長一段時間內都停留在企業內部。從手工作坊到工廠手工業以至於機器大工業，從亞當·斯密的分工理論到泰勒的科學管理理論以至於管理理論叢林的出現，大都在企業內部範圍中探索生產效率的提高問題，處理的是崗位之間或者是部門之間的行為關係。

無論是所提供的商品或服務的數量還是品質，即在組織行為績效方面，同類型或同行業中的不同組織存在著明顯的差異，而這種差異其實受到內部和外部兩方面的影響。從外部環境探究，我們可以找到諸如政治、經濟、社會、技術等方面的影響因素；從內部環境分析，除了靜態的組織結構的作用外，組織成員動態的表現和行為扮演著重要的角色。唯物辯證法認為，事物的變化發展是內因和外因共同作用的結果，但內因是事物變化發展的根據，起決定性作用；而外因是事物變化發展的條件，並通過內因起作用。因此，組織內部因素，尤其是組織中動態的人的行為形成了各個組織不同的表現。組織行為研究的核心也自然聚焦於組織中人的行為。

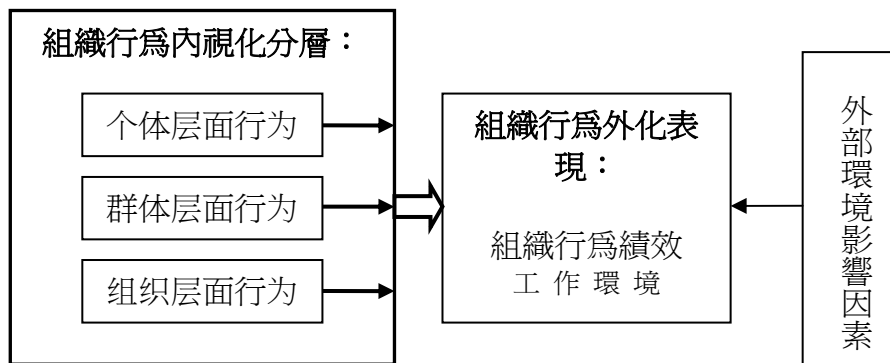


圖 1 內視化視角下的組織行為分層

組織行為是一項十分複雜的社會行為，但從行為內容來看，可以認為組織行為包括管理行為和業務行為兩種類型。其中，管理行為以指揮他人完成具體任務為特徵，例如公司經理、學校校長、醫院院長等所從事的工作，大部分時間是用於計畫、組織、領導和控制等方面，其行為表現為管理行為；業務行為則是以完成具體的組織目標為特徵，例如工人製造產品、教師講授課程、醫生治療疾病等工作，是具體的業務或操作，其行為不表現為管理性，屬於業務行為。業務行為可以使組織直接達到組織目的，而管理行為則是促進業務行為實現組織目的的手段和保證。

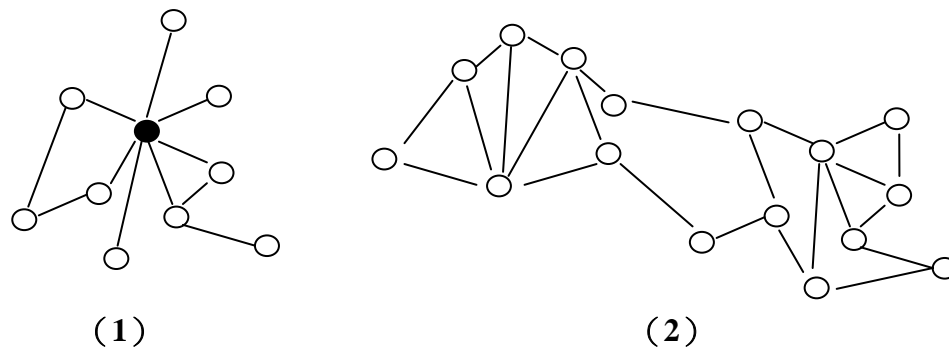


圖 2 促進組織行為外部化的網路式發展

不管是組織的管理行為還是業務行為，都表現出組織活動的複雜性，因而對組織行為分析和研究具有不同的角度。一般認為，可以從微觀、中觀和宏觀三個層面來分析和研究組織行為，即個體層面行為、群體層面行為和組織層面行為（如圖 1）。之所以從這三個層面對組織行為進行劃分與研究，是組織行為內視化的結果，雖然這種研究方式並未排斥外部環境影響因素的作用，但無疑，組織外部因素受到了忽視或被邊緣化了。

1.2 組織行為管理外部化的必然趨勢

儘管從組織外部來研究組織行為管理的視角長期受到忽視，而且，即便是在西方經濟學對於市場類型的劃分中，也只能籠統地按照競爭程度的高低來理解企業間關係，但從 20 世紀 50 年代開始，伴隨著全球化、資訊化的發展以及知識經濟的興起，“企業間關係”或“企業間關係網絡”逐漸成為學術界熱烈探討的課題。對於組織行為管理的研究視野也隨之由組織內部趨向於拓展到組織外部，並形成“競爭”與“合作”兩個研究的基準點或者“競合”這一個基本概念。

新的發展背景下，技術創新成為經濟可持續發展和提高國家競爭力的迫切需要，也是企業等組織生存與發展的核心與關鍵驅動力。以企業組織為例，其技術創新大體上歷經了簡單引進的前創新、集成改進的模仿創新與注重研發的自主創新三個階段。目前，針對自主創新能力薄弱的問題進行研究，其根本原因並非研發力量的不足，而在於封閉式的創新模式[1]。封閉式創新強調在企業內部發現關鍵性的技術資源，經過企業自身的研發管道，將新創意、新技術轉變成新產品，並從中獲得價值，這種創新觀點仍然是組織行為管理內視化的直接表現。然而，由於熟練工人的可獲得性和流動性越來越強、風險資本市場的發展、被擱置的研究成果面臨更多的外部選擇機會以及外部供應商的生產能力不斷提高等破壞性因素的存在[2]，企業的發展將不再完全依靠其內部的計畫、想法，而是要能有效地利用企業內部和外部的所有創意，從而強調了外部知識資源對於創新過程的重要性，即應該尋求開放式創新的途徑（Chesbrough, H., 2003）。在這種創新模式下，勢必要更多地從組織外部管理其行為，達到組織內部與外部的和諧共治。

此時，企業等組織之間基於競合關係形成特定的網路，各組織在這一網路中佔據著不同的位置，這些位置具有可辨識和可自我複製的特點[3]。組織間位置的差異化對於各種資源的分佈與共用具有重要影響。就企業組織對資源的擁有來說，資源既可以是企業自身所擁有，也可以是其網路中的位置而擁有，也即位置資源。位置資源不僅包括嵌入在企業位置上的經濟資源，而且也包括企業自身的權利、財富和聲望等社會資源[4]。在組織網路中，企業按其位置不同而差別地佔有相應的資源和結構性地分配這些資

源[5]，並做出不同的貢獻。從靜態的角度來講，新的發展環境下，企業等組織需要從外部（至少是從網路的視角）關注其行為方式，爭取有利的發展位置與空間；從動態的角度來講，企業等組織則必須採取適當的組織行為，以引導和促進組織行為發生改變，從而對行為績效進行優化（如圖 2）。

圖 2 從總體上表示出組織生存與發展的兩種商業生態網路環境，其中（1）圖表示網路中的組織具有集權化傾向，黑色圓點即代表處於核心地位的組織；而（2）圖則表示分權化的組織狀態。

1.3 組織行為管理的範圍

可見，組織行為已經系統地涉及到內部和外部兩個方面，而從管理本質的角度來看，管理是對於組織內外不同層次的行為關係進行協調，通過對以人為主體的崗位、部門、組織間關係的協調，有效完成組織目標[6]。這一理解與組織行為管理範圍由內而外的延展相得益彰。

依據對於管理本質的闡釋，我們以圖示的方式對組織行為管理的範圍進行分析（如圖 3）。組織行為管理是以人為主體，但管理中的人不是一般意義上的抽象的人，而是以崗位、部門、組織為載體的具體的人。組織行為管理就是對處於這些層面中的具體化的人的行為關係進行協調，並表現為崗位、部門以及企業間三個層面的行為關係協調。這三個層面之間形成六種類型的行為關係，它們不僅構成了行為管理的實際內容，而且也勾畫出行為關係發展的歷史路徑。以企業組織為例，即由企業內部的崗位、部門間的關係延伸到企業外部即企業之間的關係。圖示中的小方格代表這些具體的行為關係類型，方格逐漸加深的顏色以及箭頭的指向表示行為關係演變的趨勢。我們可以從企業內部與企業外部兩個方面對組織行為關係進行解釋。

1.3.1 內部的組織行為管理

如圖 3 所示，企業內部的關係包括 R1（崗位間關係）、R2（崗位與部門間關係）、R3（崗位與企業間關係）、R4（部門間關係）、R5（部門與企業間關係）五種。按照對管理本質的理解，這五種關係實際上都是對處於不同層面中的人的行為關係的管理。R1 是由工作任務和技能要求在不同崗位間的分配而產生的，並以職務說明書、規章制度等方式加以明確和約定，崗位工資等則是對處於不同崗位的人的行為所進行的管理。Taylor（1911）也指出，管理工作就是衡量任務，通過衡量建立工作的流程和系統。其實，這正是以任務為中心或者說是以人的技能為中心對 R1、R2、R4 的一種管理方式。現代的企業再造理論（James Champy & Michael Hammer，1993）就是以流程的邏輯方法為基礎，對這些行為關係所進行的根本性的重新思考和設計。而 R3 或者 R5 因企業所有制的不同而略有差異，在私營企業中這兩種關係反映的其實是員工與企業主的關係，在公有制企業中反映的則是個人與組織整體的關係。這方面的行為管理早已受到關注，如 Taylor 利用規則和效率協調工人和雇主之間的利益關係；Henry Fayol（1916）提出“個人利益服從總體利益”的一般管理原則以及 Max Weber “組織利益高於個人利益”的論述則可以為後者做出詮釋。此外，Alfred P. Sloan Jr. 通過分權將公司劃分為事業部，並更傾向於對 R4 和 R5 進行行為管理。

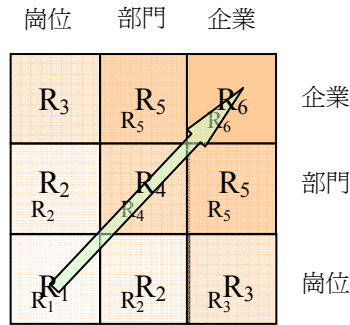


圖 3 組織行為管理範圍矩陣

1.3.2 外部的組織行為管理

組織間的行爲管理則如圖 3 中 R6 所示。此時，組織行爲的觸角已經延伸到企業之外。其實，組織之間的各種行爲與企業的出現相伴生，並伴隨 Henry Fort 流水線的成功及其自給自足式的垂直一體化運作而引起關注，但福特公司與供應商企業之間的行爲管理卻“像噩夢一樣令人難以忍受” [7]，當然，這主要是由於 Henry Fort 無法管理好自身與其他企業主之間的行爲關係所致。此外，Henry Mintzberg (1973) 也指出，計畫者完全忽視了“關係網絡、與顧客/供應商和雇員的交談、直覺和秘密消息的運用等軟資料”。而 Charles Handy 提出的“三葉草組織”結構，即是“以基本的管理者和員工爲核心，以外部合同工人和兼職工人爲補充的一種組織形式”，通常用來解釋企業把非核心的職能轉包給其他獨立企業的原因。

總體來看，組織行爲管理已經形成系統化的發展狀態，即正由關注組織內部行爲走向組織內外部行爲並重，甚至更加需要從組織外部來審視組織行爲的發展態勢。並且，這兩種行爲過程並非是平行或者割裂的，而是經由長期的歷史沉積以及經濟社會的發展演變，相互交融和影響，共同決定著組織行爲績效。

2. 結構：組織行爲的識別、選擇與回饋

從學科的角度來講，組織行爲學是研究組織系統所涉及的個體、群體和組織層面及其相互作用關係的行爲規律，以提高管理者識別、選擇和優化人的行爲能力，獲得組織運行效率的行爲科學。而對行爲進行優化之前，往往需要先對行爲進行評估，這兩個方面則構成了行爲回饋的內容。由此，我們提出並構建了組織行爲識別、選擇與回饋的組織行爲管理的“三維”結構。其中，行爲識別是事前對事物的狀態及其出現的原因進行分析；行爲選擇是事中從自律和他律的視角將環境、任務與行爲進行匹配；行爲回饋則是事後效果評估與處理。三個階段形成行爲管理的結構化內容，其目的是提高與優化組織效率。

2.1 組織行爲的識別

組織行爲的識別是對組織內部與外部行爲的狀態與表現進行分析，其基本內容是明晰各種組織行爲的類型與表現，判斷具體行爲的特點與作用，把握組織行爲的生髮條件，爲組織行爲的選擇做好準備性工作。上述這三個方面也形成了組織行爲識別的結構性內容。

以企業組織的業務流程爲例，對業務流程進行識別，而其識別工具可以邁克爾·哈

默 (Michael Hammer, 2004) 所構建的“流程和企業成熟度模型 (Process and Enterprise Maturity Model, PEMM)”為代表。該模型關注了企業內部個體、群體、組織層面的行為，描繪了各級別所對應的行為特點，並分析其相應的作用。在組織間行為關係日益發展的背景下，PEMM 也高度重視在面向外部客戶的過程中各層面的行為方式。同時，PEMM 從五個方面對組織的業務流程進行識別，即設計 (design)、執行者 (performer)、負責人 (owner)、基礎設施 (infrastructure) 和指標 (metrics)，並成為“流程能動因素” (process enabler)，通過把握這些因素，可以明晰行為的產生條件以及流程的長期運行效果[8]。可見，PEMM 較好地反映了組織行為識別的內容。

總體來看，PEMM 所反映的組織行為的識別，在較高級別中由組織內部行為延伸到了組織外部即組織間行為。其中，各能動因素間相互依存，缺一不可。例如，流程負責人過於弱勢，則無力推行好的流程設計；執行者缺乏培訓，則沒有能力完成流程設計的執行。流程能動因素的強度分為 P-1、P-2、P-3 和 P-4 四個級別，並逐級遞增（見表 1）。就執行者來說，P-1 級別的員工僅知道該流程的存在及衡量指標；P-2 級別的員工須描述整個流程及其目前所處流程的環節；P-3 級別的員工要說明其工作將如何影響企業的績效；P-4 級別的員工則必須知道其工作會如何影響客戶及供應商，也就是要對組織間行為深入瞭解。

表 1 識別業務流程成熟度

使 能 器	變數	P-1	P-2	P-3	P-4
設計	目標	主要利用原先的流程設計來改善部門績效	從頭到尾的流程設計以優化流程績效	流程設計考慮了與企業內其他流程和 IT 系統的匹配	以適應客戶和供應商並達到優化企業間績效的目標
	流程間關係
	記錄
執 行 者	知識	能講出他所施行的流程名稱並識別流程績效的關鍵指標	能全面地描述流程，知道其工作的影響、流程要求的績效標準和實際績效水準	熟悉基本商業概念和企業績效驅動因素並能描述其工作是如何影響其他流程和企業績效	熟悉企業所處行業及態勢並能描述他們的工作如何影響跨企業流程的績效
	技能
	行爲
負 責 人	身份
	活動	能界定和記錄流程，並與所有執行者溝通，發起小規模的變革專案	能清晰表達流程績效目標和未來遠景，發起再設計和改革活動，計畫並確保按設計的流程實施	和其他流程負責人合作，整合所有流程，以實現企業目標	制定流程的滾動戰略，參與戰略規劃，與同事一起為客戶和供應商工作，發起企業間流程再造
	權利
基礎設施	資訊系統	由原來分散的 IT 系統支援流程運行	構建基於各部門的 IT 系統的整合體系，以支援流程運行	根據流程需要設計集成 IT 系統，符合企業標準，支援流程運營	支援流程的 IT 系統採用模組化架構，符合跨企業溝通的行業標準
	人力資源
指標	定義	流程有一些基本的成本和品質衡量指標	根據客戶要求，為整個流程制定衡量指標	根據企業戰略目標制定流程衡量指標及跨流程衡量指標	根據跨企業流程目標來制定流程的衡量指標
	運用

在識別能動因素強度所決定的流程成熟度時，如果五個能動因素都處於 P-1 級別，則流程本身處於 P-1 級別；並依此類推。但如果五個能動因素中即便有四個達到某一級別，則該流程也只應該屬於下一級別。尤其是，如果某能動因素十分薄弱，連 P-1 級別都達不到，那麼該流程就默認處於 P-0 級別，也就是企業尚未致力於發展業務流程時的自然狀態。具體來說，P-0 級別的流程運行無法保持穩定狀態；P-1 級別的流程較為可靠、運行穩定；P-2 級別的流程能夠實現卓越績效；P-3 級別的流程能夠實現最優績效；而 P-4 級別的流程是最佳流程，它已經超越企業界限，延伸到上游供應商和下游客戶。

使用該表時，如果陳述的情況至少 80% 相符，則表示“大致正確”；相符程度介於 20%~30% 之間，則表示“勉強正確”；陳述的情況最多 20% 相符，則表示“不太正確”。由此，將表中的方格分別用綠色、黃色和紅色來表示上述三種情況。綠色方格表示這些情況不會阻礙流程的進展；黃色方格表示企業在這些方面還有很大的改進餘地；紅色方格則表示這些是阻礙流程創造更高績效的障礙，從而必須立即引起重視。

2.2 組織行為的選擇

一般來說，經過組織行為識別階段，備選的組織行為並非一種。由於組織行為選擇是影響組織生存發展的關鍵，所以組織需要基於自律和他律的視角，對環境、任務和組織行為進行匹配。組織行為選擇必須首先基於兩方面的基礎性依據，一是內部的組織戰略目標；二是外部的生產環境。然後，組織需要考慮行為選擇的方法，是進行民主協商還是主張個人決斷；是相信直覺還是依靠嚴謹分析，這些都是作出選擇的前提。此外，行為選擇所可能付出的成本、獲取的收益及風險程度等經濟性分析也是選擇過程中所涉及的內容。可見，“基礎性依據——前提性方法——經濟性分析”是組織行為選擇的基本邏輯思路。

我們仍以組織行為中的流程變革為例，匹配企業組織能力與組織流程。具體來說，與企業配套的環境包括四個方面的組織能力，即領導能力（leadership）、文化（culture）、專業技能（expertise）和治理（governance）。企業必須具備所有這些能力，才有可能貫徹流程能動因素的要求，並保持流程的長期績效。也就是說，企業能力必須達到基本級別，才能啟動流程變革專案；而要取得更大的進展，也同樣必須達到更高的能力級別。企業能力級別分為四級，即 E-1、E-2、E-3 和 E-4。如果一個企業的能力為 E-1 級別，那麼企業的成熟度就處於第一級別，依此類推。

每一種能力的各級別都分別有具體的界定（見表 2）[8]。例如，若組織文化處於 E-1 級別，就表示它擁有一定的團隊合作經驗。但要想更進一步，企業就必須擁有 E-2 級別的文化，也就是說，企業需要經常組織跨職能的專案團隊，並使員工熟悉團隊合作；而要想達到 E-3 級別，團隊合作就必須成為企業的標準工作方式；當企業習慣於和供應商及客戶的團隊合作時，才會上升到 E4 能力級別。

其實，這也為組織能力與流程變革的匹配提供了選擇方法。如果要選擇更為成熟的業務流程，就必須具備更高級別的組織能力。這就需要企業組織按照表 2 中所描述的要求，改善相應的組織行為，在領導力、文化、專業技能與智力水準等方面達到與業務流程級別相匹配的程度。

表 2 企業組織能力與業務流程匹配

能力	變數	E-1	E-2	E-3	E-4
領導力	瞭解	高管有改善運營績效的意識	高管深入瞭解業務流程概念及其實施，知道如何利用業務流程提高績效	高管層從流程角度審視企業，並為企業及其流程制訂願景	高管層從流程角度來審視自己的工作，並將流程管理視為管理企業的方式
	協調	由中層管理人員領導流程專案	由高管領導流程專案，並對此負責	高管層對流程專案的看法高度一致，並有各層面員工協助	各級員工都對流程管理極熱忱，並發揮流程再造領導作用
	行爲	有一位元高管支援並適當參與流程改進	有一位元高管從客戶利益出發設定長遠流程績效目標，並準備達成這些目標	高管們以團隊形式開展工作，通過流程來管理企業，並積極參與流程專案	高管層成員以流程開展各自工作、作為戰略規劃的重心，並發掘新的商業機會
	風格
文化	團隊合作	團隊合作只見於項目之中，並非常規活動	企業普遍採用跨職能項目小組以實施改進項目	團隊合作是流程執行者的慣用方式，在管理者中也常見	與客戶和供應商進行團隊合作已是屢見不鮮
	客戶至上
	責任
	對變革態度
專業技能	員工	只有一小群人深知流程的作用	有一群專家擁有流程再造和實施等方面的技能	有一群專家擁有大規模變革管理和企業轉型方面的技能	大量員工擁有流程再造和實施等方面的技能
	方法
治理	流程模式	企業確定一些業務流程	企業開發完整的企業流程模式	流程管理模型已傳達到整個企業，並與企業層面的技術和資料架構進行連接	流程模型與客戶和供應商的流程相連接，並制定戰略
	責任
	整合

2.3 組織行為的回饋

組織行為回饋是指評估組織行為在一定環境下產生的績效，如果績效滿意，則保持目前的狀態；如果有待改進，則採取措施對組織行為進行優化，並最終提高組織的效率。這裏，仍以企業組織流程變革為例來說明組織行為回饋即組織行為評估與組織行為優化的相關問題。

如前述內容，流程能動因素和企業能力構成了一個完整的框架，企業可以利用這個框架來評估業務流程的成熟度以及組織對流程變革的接受程度，進而對組織行為進行優化。殼牌公司在流程管理方面，曾設計了兩個核心流程，即“確保安全生產”流程和“可靠性維護”流程，以改善煉油廠的運營績效。

爲了進一步改善其績效，公司決定把流程能動因素從 P-2 提升到 P-3 級別，並帶領領導團隊利用 PEMM 框架，尋找需要改善的領域。在這一過程中，公司高層管理人員與一線員工明晰雙方的差異所在，並爲此進行了充分的溝通，從而使得評估結果準確。評估顯示，企業的多個能動因素已處於 P-3 級別，但執行者的知識以及根據指標設定目標的能力仍顯不足。同時，治理水準也有欠缺。基於此，公司領導團隊採取相應的措施，以增進執行者對流程的瞭解，並使用更具結構性的方法來設定績效目標。此外，公司還成立了專案管理辦公室，從而持續提高了企業的流程績效。

當組織能力與相應級別的流程變革進行匹配並獲得高績效時，維持流程的高績效則成爲進一步關注組織行為的關鍵。以高樂氏公司（Clorox）爲例，該公司在流程再造取得高績效的基礎上，重新評估子流程的成熟度與相關部門的能力，並使得評估小組在變革內容與變革方法方面達成共識。根據評估後所發現的問題，公司制定了下一年的行動計畫，並把流程改造的情況記錄備案。利用這些記錄，幫助員工做好變革準備。同時，公司還讓更多的人員參與到流程重組的工作中來，從而擴展了公司的技能基礎。

3. 主線：二元非均衡論

組織行為管理的研究，試圖以個體層面行為、群體層面行為以及組織層面行為爲主體，以組織內部行為和組織外部行為爲框架，構成層次合理、清晰的組織行為系統。我們認爲，從個體到群體再到組織的三層面內容以及由內而外逐漸延展的範圍，遵循了由硬因素與軟因素相結合的“二元非均衡”的闡述體系。“二元非均衡”是指組織行為是同一時間內受軟硬“二元”因素共同作用，不同時段內二元因素重要程度“非均衡”狀態的作用結果。“二元非均衡”作爲影響組織行為的“軟”、“硬”兩方面因素在不同階段相互演化的作用狀態，體現了組織行為效用與演化過程的本質特徵。個體行為、群體行為、組織行為均受到運作性的軟因素和基礎性的硬因素的共同作用與反應，而且，隨著組織規模的擴大，二元因素重要程度將呈現軟重硬輕、軟輕硬重直至軟硬並重的“非均衡”演化規律。

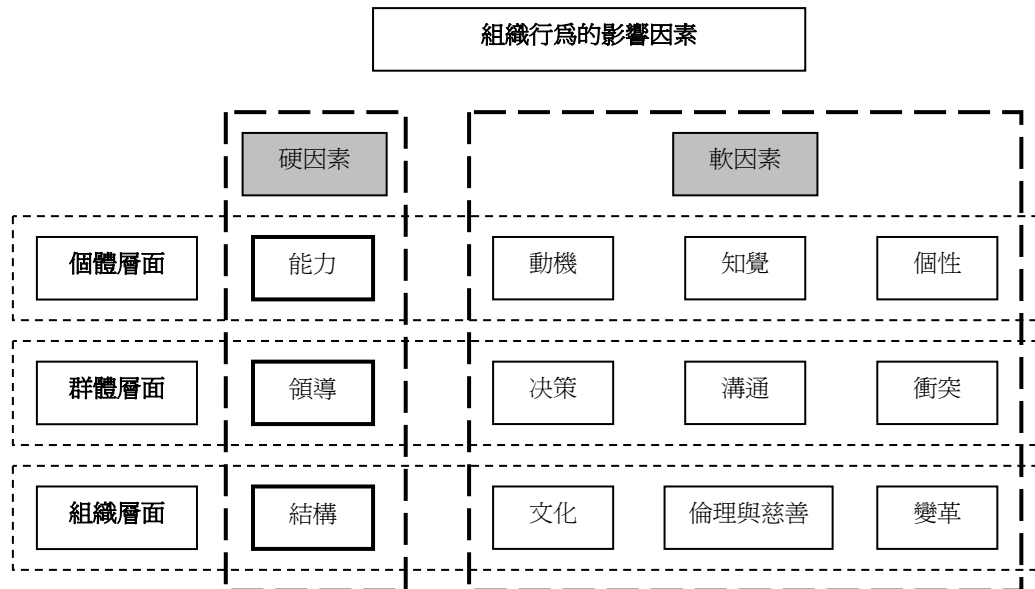


圖 4 二元非均衡理論示意圖

同時，組織行為所涉及的内容也在“二元”的視角下形成思想主線（見圖 4）。這裏的“硬因素”是指各層面中發揮平臺、載體或基礎性作用的影響因素；而“軟因素”則是圍繞“硬因素”的基礎性作用對各層面行為產生影響。具體來說，個體層面行為依循個體動機、知覺、能力、性格的邏輯思路展開，其中，能力屬於影響個體行為的“硬因素”，而動機、知覺與個性則屬於影響個體行為的“軟因素”；群體層面行為依循領導、決策、溝通、衝突的邏輯思路展開，其中，領導屬於影響群體行為的“硬因素”，而決策、溝通與衝突屬於影響群體行為的“軟因素”；組織層面行為則依循結構、文化、倫理與慈善、變革的邏輯思路展開，其中，結構屬於影響組織行為的“硬因素”，而文化、倫理與慈善、變革則屬於影響組織行為的“軟因素”。可見，在這三個層面中，每一層面的行為既受到“軟因素”的影響，也受到“硬因素”的影響。

由此，三個層面的隱性或偏重于過程的行為以及顯性或偏重于結果的行為形成了組織行為的整體範式，以這一行為結構為基礎展開各層面的行為過程，並最終達成組織行為績效。我們認為，行為範圍（scope）、行為結構（structure）、行為主線（mainline）相互聯繫與影響，其中，行為範圍是行為結構的基礎與條件，行為主線則是組織行為的主要內容與發展趨勢。進一步地，行為結構是組織行為的靜態表現，而從動態的角度考慮，影響各層面行為的因素決定了組織行為過程（process）。行為結構與行為過程共同形成了組織的行為績效（performance）。最終，行為結構、行為過程與行為績效三個方面構成了組織行為管理的 SPP 範式（見圖 5）。

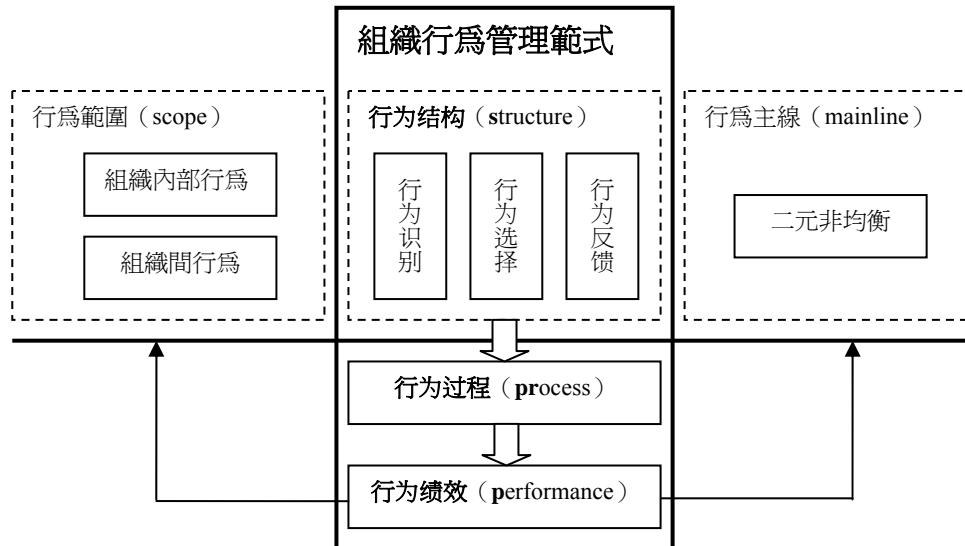


圖 5 組織行為管理範式 (SPP 範式)

4. 參考文獻

陳鈺芬，陳勁．開放式創新：機理與模式[M]．科學出版社．2008，45

(美)亨利·切薩布魯夫 著，金馬 譯．開放式創新——進行技術創新並從中贏利的新規則[M]．清華大學出版社，2005，44~49

王宇露，李元旭．海外子公司東道國網路結構與網路學習效果——網路學習方式是調節變數嗎[J]．南開管理評論，2009（3）：142-151

林南著，張磊譯．社會資本：關於社會結構與行動的理論[M]．上海：上海人民出版社，2005

李懷斌．經濟組織的社會嵌入與社會型塑．中國工業經濟，2008（7）：16-25

任浩，甄傑．管理的本質：關係協調[J]．經濟管理，2009（Z1）245-250

斯圖爾特·克雷納．管理百年[M]．海口：海南出版社，2003：30

Michael Hammer、James Champy，Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution，HarperCollins Publishers，2004