

组织行为学

——激发组织潜能的智慧

齐振宏 教授 留英博士后 博士生导师

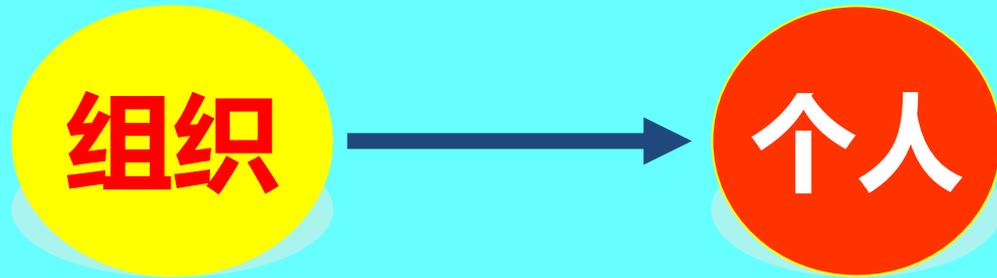
变革创新领导力—齐振宏教授



- 教授 留英博士后 博导
- 北京大学、清华大学等客座教授
- 七维领导力模型创立者
- 农业经济学家
- 齐振宏教授工作室董事长
- 5家企业董事和合伙人
- 几十家企业家私董会管理顾问
- 工信部第五所特聘专家
- 华为集团特聘讲师
- 百名专家进百企咨询管理专家
- 湖北省人力资源学会副会长

组织行为学研究的基本问题

1.组织对其成员的思想、感情和行动的影响方式。



2.组织的各个成员的行为方式及其绩效对整个组织绩效的影响。



什么是组织？

- **请列举你们生活的组织有哪些？**
- **为什么要参加这些组织？**
- **这些组织给你们的影响是一样的吗？**

什么是组织？

- **组织是对完成特定使命的人的系统性安排**

1. **组织是人组成的集合。**

2. **组织是适应于目标的需要。**

3. **组织通过专业分工和协调来实现目标**

组织的重要性

- 1.整合所有资源以达到期望的目标和结果**
- 2.有效地生产商品和服务**
- 3.为创新提供条件**
- 4.运用以计算机为基础的现代先进技术**
- 5.适应并影响变化的环境**
- 6.为所有者、顾客和雇员创造价值**
- 7.适应多样性、伦理及雇员的激励与协调的挑战**

什么是组织行为学？

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。

心理活动是行为的**内在依据**

行为是心理活动的**外在表现**

“经济人”假设——X理论

- 人生来懒惰，只要可能就会逃避工作
- 人生来缺乏进取心，不愿承担责任，宁愿听从指挥
- 人天生就以自我为中心，漠视组织需要
- 人习惯于守旧，本性就反对变革
- 仅有极少数人具有解决组织问题的想象力和创造力
- 人缺乏理性，容易受外界的影响

X管理方式：“胡萝卜加大棒”

- 以经济报酬来激励生产，只要增加金钱奖励，便能取得更高的产量。
- 管理手段是奖惩、严格的管理制度、权威、严密的控制体系。
- X理论特别重视满足职工生理及安全需要，同时很重视惩罚，惩罚是最有效管理工具

Y理论假设（麦格雷戈）

- 1、要求工作是人的本性**
- 2、人们不但愿意，而且能够主动承担责任**
- 3、个人追求满足欲望的需要与组织需要没有矛盾**
- 4、有自己工作目标，能实行自我指挥与自我控制**
- 5、大多数人有解决组织问题的丰富想象力和创造力**

Y理论管理方式（麦格雷戈）

- 1、管理要通过有效地综合运用人、财、物等生产要素来实现企业的各种目标**
- 2、把人安排到具有吸引力和富有意义的岗位上工作**
- 3、重视人的基本特征和基本需求，鼓励人们参与自身目标和组织目标的制定**
- 4、把责任最大限度地交给工作者**
- 5、用信任取代监督，以启发、诱导代替命令与服从**

复杂人的假设——超Y理论

- 其一，个体人，其需要和潜力会随着年龄增长，知识增加，地位改变，环境改变以及人与人之间关系改变而各不相同。
- 其二，群体人，人与人是有差异的。因此，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现人”的假设，虽然各有其合理性的一面，但并不适用于一切人。

相应的管理

管理的方法和技巧必须因环境的不同而随机应变，审时度势、因势利导、灵活而动——**情境管理**

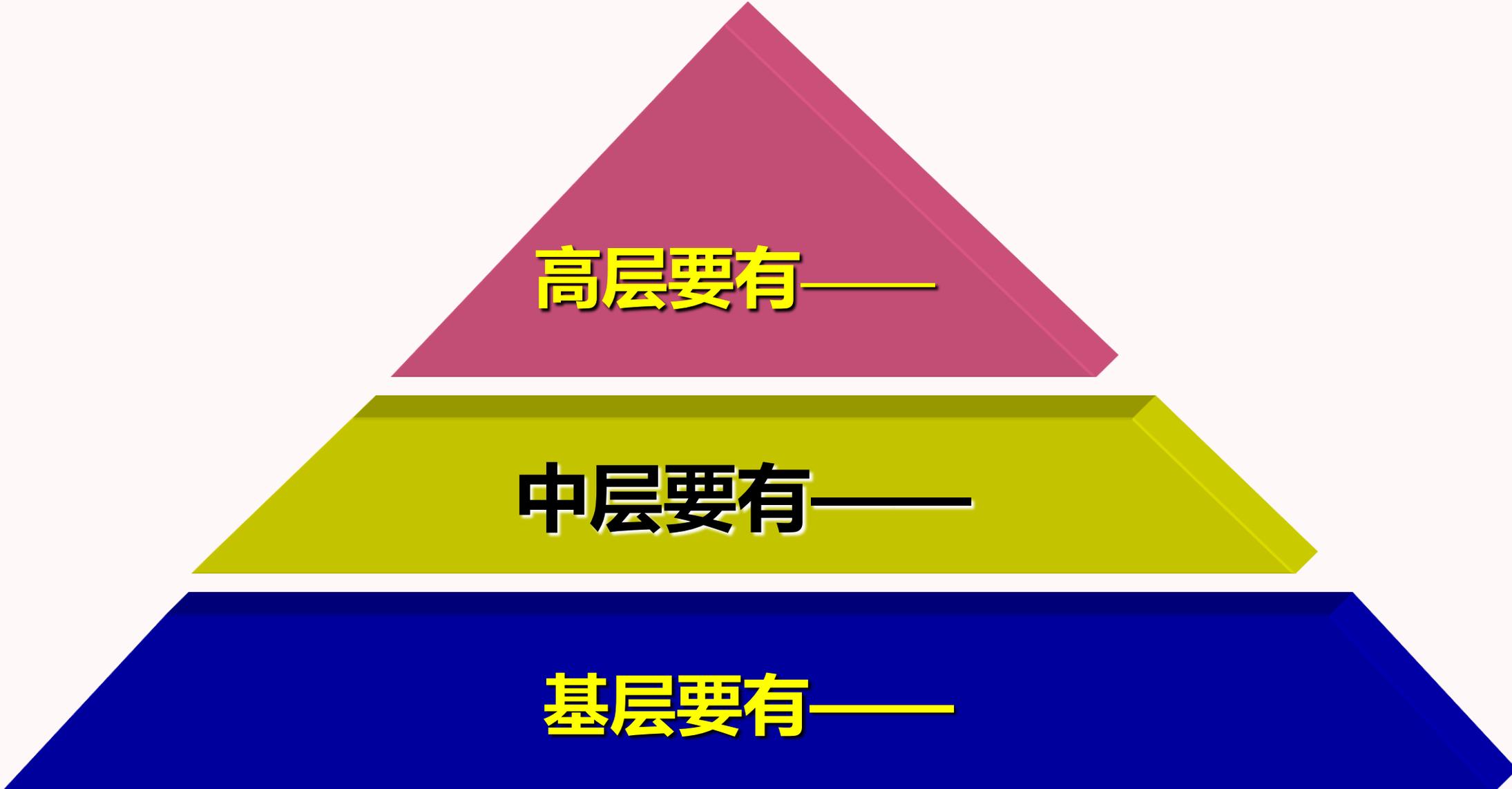
实质：要求将工作、组织、个人、环境等因素作最佳的配合

超Y理论——情境管理

- **不同的人对管理方式的要求不同**
- **工作性质、员工素质也影响到管理方式。**
- **管理理论的是否有效，取决于管理对象、环境和管理者自身的条件。**



华为的基本精神：奋斗

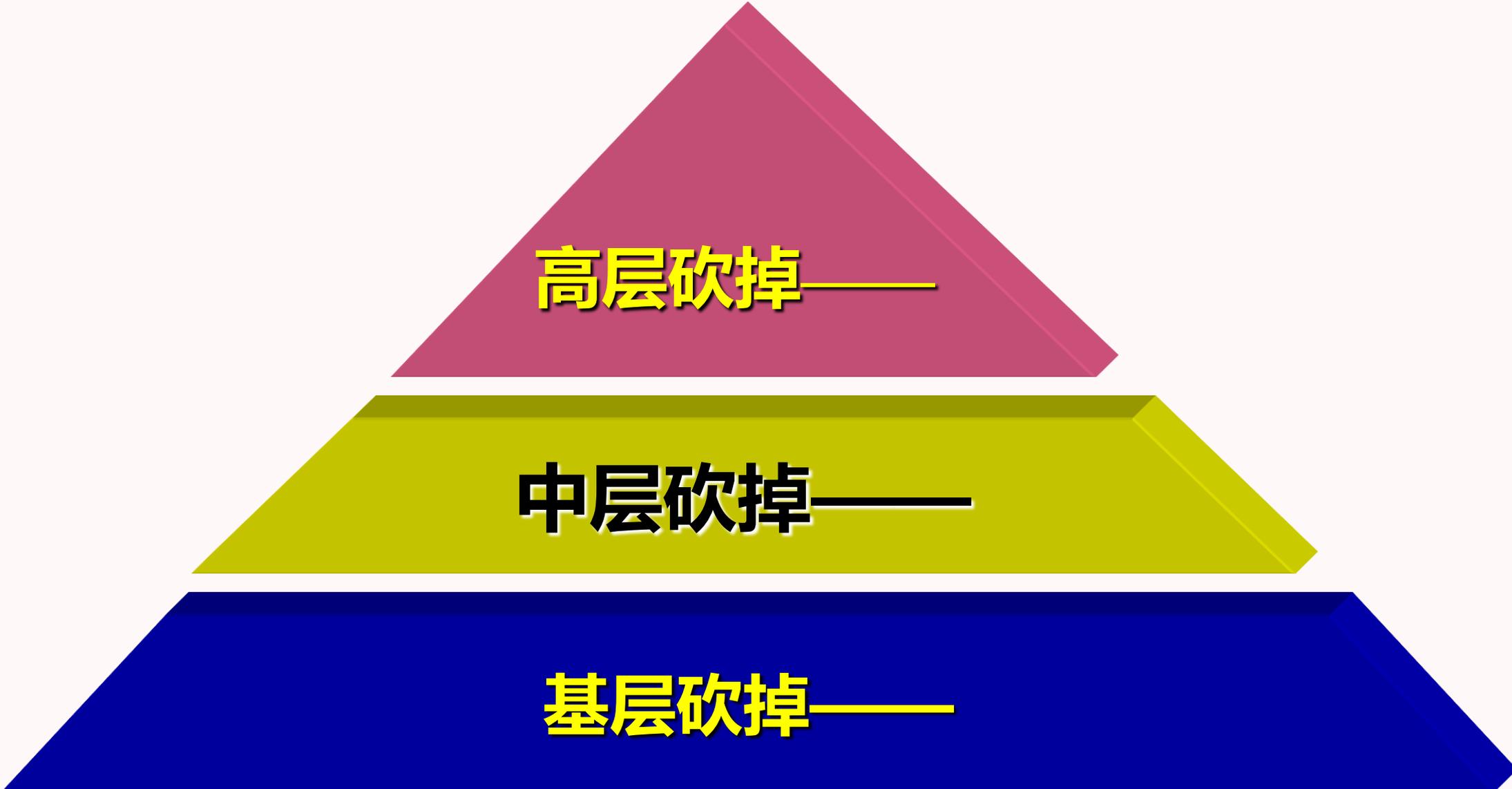


高层要有——

中层要有——

基层要有——

华为的用人之道



高层砍掉——

中层砍掉——

基层砍掉——

海底捞说：



- 提前2 - 3天订座
- 不以利润为主要考核目标，却每年进账106亿
- 百盛餐饮集团的学习榜样

就餐前：



首先，当您来到海底捞的门前时候——

- **专门的泊车服务生，无车型歧视**
- **周一到周五中午，免费擦车**

就餐前：变态服务



免费的

- 瓜子、茶水
- 水果，点心（爆米花）

免费的

- 报纸、杂志、上网
- 扑克、跳棋、军棋
- 擦鞋、美甲
- 儿童专区，专人陪玩
- 宝宝蛋羹



小孩子在吃饭时很容易把衣服弄脏，海底捞会送出腰围。

就餐中：变态服务



- 给每个人送上围裙
- 给有手机的人，送小塑料袋套上手机以防进水
- 给长头发的女士，提供橡皮筋和小发夹
- 给戴眼镜的朋友，送来擦镜布
- 微笑的服务员，近在身边（每桌都至少有一个服务员）
- 推荐半份菜，不推荐酒水
- 服务员定时为顾客送毛巾、续饮料
- 服务员可以帮忙下菜、捞菜、剥虾皮
- 服务员熟悉客户名字，甚至记得一些人生日、纪念日

就餐中：变态服务



- **洗手间专人伺候（水龙头、洗手液、毛/纸巾），提供美发护肤用品**
- **餐厅设置“电话亭”，就餐客人可以在里面享受免费电话**
- **现场有抻面表演，一根宽宽的面条在空中挥舞成各种漂亮的弧线，还不时抛向某个客人，表演欲极强**

人性化

海底捞的好，
是说得出来的好

心理层面

印象层面

时不时的惊喜

想不到的感动

有特色

有意思

员工福利：



●给父母发工资

给每个店长的父母发工资的，每月200、400、600、800不等，子女做的越好他们父母拿的工资会越多。优秀员工的一部分奖金，由公司直接寄给父母。

●父母免费探亲

在海底捞工作满一年的员工，若一年累计三次或连续三次被评为先进个人，该员工的父母就可探亲一次，往返车票公司全部报销，其子女还有3天的陪同假，父母享受在店就餐一次。

员工福利：

● 免费员工宿舍

步行距离不超过20分钟

正式小区或公寓的两、三居室，不能是地下室

为夫妻员工提供单独房间

配备电视机、洗衣机、空调、电脑、网络

安排专门的保洁打扫房间

工作服、被罩的洗涤外包给干洗店



员工福利：

●子女教育

店经理小孩3岁以下一起生活，每月300元补助

店长小孩每年12000元教育津贴

店长以上干部，公司帮助联系其子女入学并代交入学赞助费

简阳有海底捞私立的寄宿制学校，员工子女均可免费上学，只需要交书本费



员工福利：



●假期

所有店员，每年12天带薪年假、回家往返车票

工作一年员工可以享受婚假及待遇

工作满3个月员工可以享受父母丧假及补助

工作3年员工可享受产假及补助

员工福利：



●股票

给优秀员工配股，2003西安东五路店试点，一级以上员工享受纯利率3.5%红利

2005年明确为公司每开办的第三家分店均作为员工奖励计划店

员工福利：



●嫁妆

一个店长离职，只要任职超过一年以上，给**8万块**的嫁妆，就算是这个人被小肥羊挖走了，也给；小区经理（管5加分店左右）给**20万**；大区经理走，送一家火锅店，大概**800万**，从海底捞拿走嫁妆的只有**3个人**。

授权制度：员工有免单权，意味什么？

一线员工可以享有打折、换菜甚至免单权（有员工签字的名片即可兑现），只要事后口头说明即可。

老板每月只开一次总经理办公会，副总审批权200万，大区总100万，店长30万。

晋升制度：为什么内部晋升？

◆在服务细节上不断做加法，在考核上却大做减法。考核店长或区域经理的标准只有3个：

？



课堂讨论

海底捞给我们带来什么启示？

需要与行为

- 行为产生的根本原因是什么？

$$B=f(P,E)$$

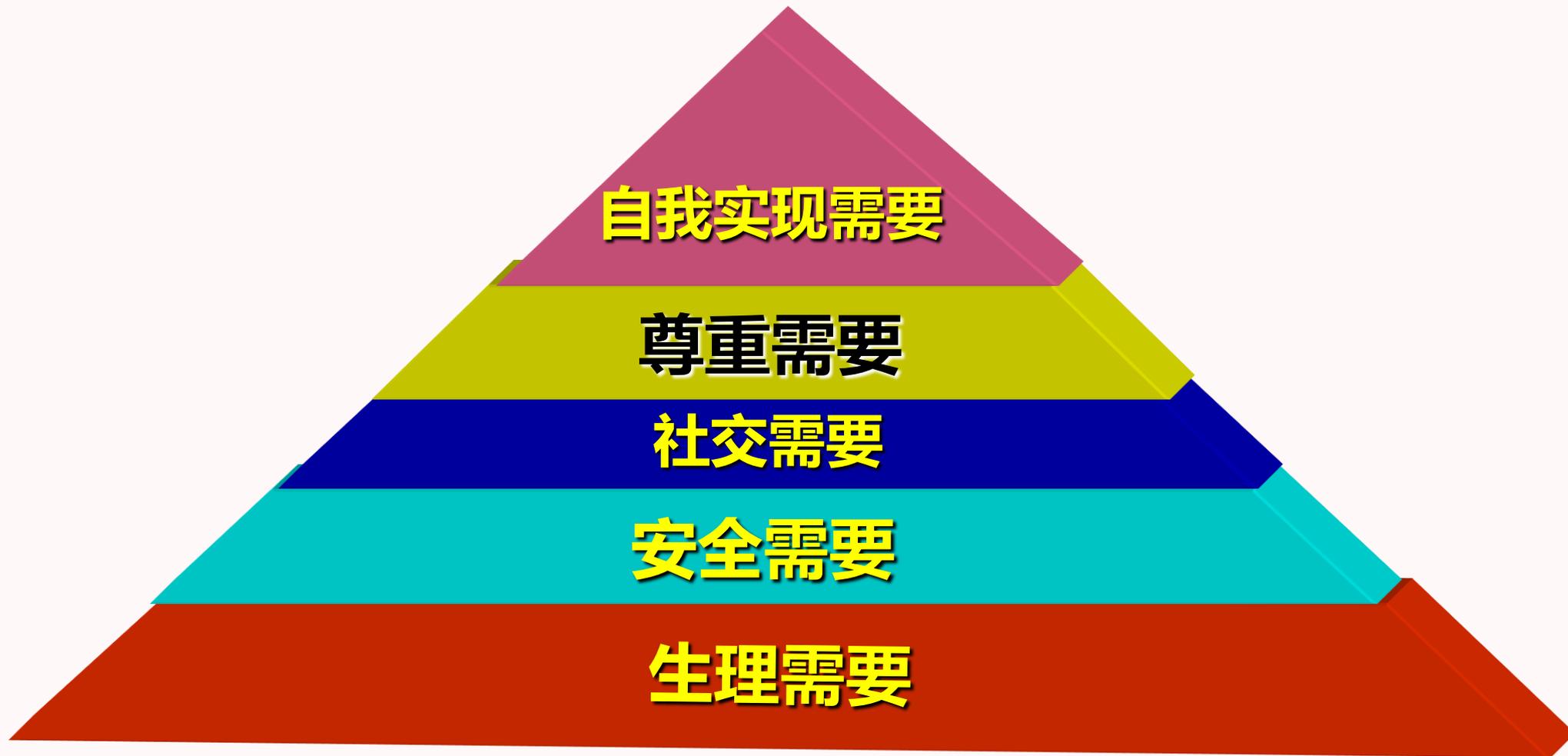
B—行为，P—一个人，E—环境，f—函数关系

德国心理学家卢因认为：

人的行为是环境与个体相互作用的结果。

人的行为是由**动机**决定的，而动机是有**需要**支配的

马斯洛的需要层次论模型



斯普朗格尔的价值观

1. 理性价值观

以知识、真理为中心；强调理性批判、发现真理

2. 唯美的价值观

以形式、和谐为中心；强调审美、美的追求

3. 政治性价值观

以权力地位为中心；强调权力和影响力

斯普朗格尔的价值观

4. 社会性价值观

以群体他人为中心；强调友好、博爱

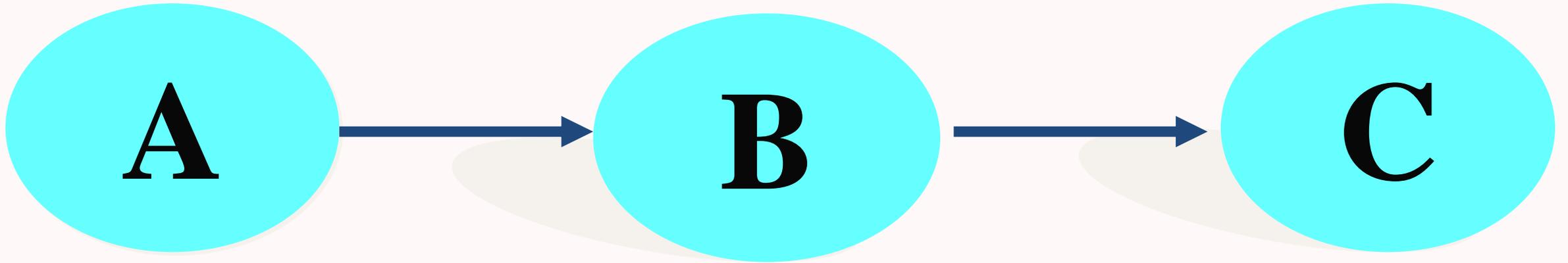
5. 经济价值观

以有效实惠为中心；强调功利性和实务性

6. 宗教价值观

以信仰教义为中心；强调经验一致性、
宇宙和自身了解

ABC认知理论



- **A：诱发性事件**
- **B：对该事件的看法、解释，即认知**
- **C：个体的心态及行为结果**



课堂讨论

- **您认为您取得今天的成就的原因是什么?请您发表1分钟的感言。**

本课程培训落地“321”执行表

深受触动的 3 个启发点

能够落地的 2 件事

立即执行哪1件

行动计划

行动实施

行动检查

行动总结

Plan

Do

Check

Action



问与答

- Q&A?

谢谢大家

向终身学习者致敬！

