

PEARSON

全美最新工商管理权威教材译丛

Understanding and Managing Organizational Behavior

组织行为学

第5版

[美] 珍妮弗·M. 乔治 (Jennifer M. George)

加雷斯·R. 琼斯 (Gareth R. Jones)

著

于欣 章文光 等译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



全美最新工商管理权威教材译丛

Understanding and Managing

Organizational Behavior

组织行为学

第5版

〔美〕珍妮弗·M. 乔治 (Jennifer M. George)

加雷思·R. 琼斯 (Gareth R. Jones)

著

于欣 章文光 等译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2007-5229 号
图书在版编目(CIP)数据

组织行为学:第5版/(美)乔治(George, J. M.), (美)琼斯(Jones, G. R.)著;于欣等译. —北京:
北京大学出版社, 2010.7

(全美最新工商管理权威教材译丛)

ISBN 978-7-301-16319-1

I. 组… II. ①乔…②琼…③于… III. 组织行为学-教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第204482号

Authorized translation from the English language edition, entitled UNDERSTANDING AND MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 5th Edition, 013239457x by Jennifer M. George and Gareth R. Jones, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. Copyright © 2008 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

本书原版书名为《组织行为学(第5版)》,作者珍妮弗·M.乔治和加雷斯·R.琼斯,书号013239457x,由培生教育出版集团2008年出版。

版权所有,盗印必究。未经培生教育出版集团授权,不得以任何形式、任何途径,生产、传播和复制本书的任何部分。

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PEKING UNIVERSITY PRESS Copyright © 2010.

本书简体中文版由北京大学出版社和培生教育亚洲有限公司2010年出版发行。

书 名: 组织行为学(第5版)

著作责任者: [美]珍妮弗·M.乔治 加雷斯·R.琼斯 著 于 欣 章文光 等译

责任编辑: 石会敏 赵 菁

标准书号: ISBN 978-7-301-16319-1/F·2352

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

850毫米×1168毫米 16开本 35.5印张 871千字

2010年7月第1版 2010年7月第1次印刷

印 数: 0001—4000册

定 价: 75.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

我们对《组织行为学》的修订整合了最新的理论研究成果,试图展示影响现代组织行为的全面因素。更重要的是,为了让学生更好地理解和学习,我们致力于将这方面的知识用更为可读的、应用的、实际的方式表达出来。

我们的目标是提供给学生最可读的、最简洁的组织行为学。为了实现这一目标,我们只描述了在学术界受到最大研究支持和认可的理论和概念。

本书的第1章讨论了现代组织问题和挑战,同时也提供了理解和管理组织行为的方法,这为后面的学习打下了基础。在第一部分“组织中的个体”里,我们强调了人们为组织作贡献的许多方法以及个性、情商、创造力和动机等因素是如何帮助组织和它们的成员将各自努力和行为引导成共同为组织目标的实现,最终实现包括员工在内的所有组织利益相关者的福利最大化。第2、3、4章全面介绍了个性、情商、情绪和情感、价值观和道德观以及对于多样性的主动管理;同时,我们将这些因素与重要的行为和组织效益的决定因素联系起来。第5章介绍了组织成员学习的方法,重点强调了通过创新不断学习。

我们将工作动机分为两章讨论。在第6章,我们对工作动机进行了综合描述,并提供了最新的动机理论和研究成果。第7章重点讨论了如何通过工作设计、组织目标、目标设定等方式创造激励的工作环境。第8章陈述了雇佣关系变化的本质以及外包、工资差别、无边界职业生涯和价值观等因素的含义。最后,在第9章,我们将重点放在人们面对真正的压力时,他们如何被有效管理,如何找到工作和生活的平衡点。总体来说,第一部分展示了现代理论和研究成果以及组织和组织成员正面临的挑战和机遇。

第二部分“群体和团队流程”,介绍了组织成员一起工作从而共同实现组织目标的多种方式,包括他们面临的挑战和如何实现真正的协同作用。第10章和第11章重点介绍了实现有效工作团队和群体的关键因素。第12章提供了最新的领导力要求,尤其是组织中的变革领导力。在第13章,我们讨论了权力、政治、冲突和沟通。在第14章,我们讨论了信息技术的发展如何改变组织内和组织间的沟通本质。这一部分的最后一章(第15章),全面介绍了决策、知识管理和创新。

第三部分“组织流程”,介绍了整体融合的组织文化,强调了道德的重要性。第16章重点介绍组织设计、结构、控制以及影响重要组织设计选择的因素。第17章陈述了一个整合的组织文化和道德行为。它重点讲述了组织中正式和非正式的社会过程,这些社会过程影响了人们行为的方式、组织文化的来源,包括组织道德以及道德行为的本质、原因和后果。我们还讨论了导致不道德行为的因素。最后,为反映现代组织处在不断变化的环境现实,第18章全面介绍了最新的组织变化和发展。

结合所有对这本书的修订,我们得到了一种新的方式,它建立在组织行为主题和问题的

前沿讨论上,而这些主题和问题在以前的版本里得到了读者的肯定。对于学生,我们提供了一种可以自我评价的组织行为学,这是因为:(1)它是全面的、综合的,把重要的理论和研究结果变得更加容易和有趣,让学生学习起来更轻松;(2)它是最新的、最前沿的,同时包含了更多显著的现实问题,如道德、差异化、全球化和信息技术;(3)富含清晰的管理意义;(4)与实际紧密相连。每章的“练习:理解和管理组织行为”中的体验式练习帮助学生将组织行为看做一门流动的、多角度的学科,从而使学生提高并锻炼了技能。

教学结构

我们自信地认为,没有其他的组织行为学教科书能够像这本书带给学生真正的学习特色。本书的特色——有的融入书的正文中,有的在每一章或者每一部分的最后,这些特点在增强学生兴趣的同时,也让他们在学习组织行为学时更加轻松。这些特色的总体目标是帮助教师让学生积极地参与到章节内容的学习中。

本版的创新之处

为了回应我们的客户和评论家的积极意见和支持,我们的修改主要是基于上版进行的。改版后的《组织行为学》反映了世界正在发生的变化,不仅仅是全球性角度,同时也表现在工作变化的本质正在影响组织行为。

第一,由于在 21 世纪的前 10 年里,越来越多的知名企业卷入争议和丑闻中,我们扩大了道德、道德行为和社会责任的范围。我们不仅在新的章节里加入了更深入的道德阐述,同时运用许多公司案例阐释组织遏制个人私利和提高组织道德行为的方法。许多具体的问题讨论在新的版本有所体现,如道德困境、道德领导力、建立具有社会责任感的文化以及道德人员的作用。

第二,为了更好地理解和管理今天商业全球化加速和劳动力的多样性环境下的组织行为,我们扩大了全球化和多样性构成的范围。同时,我们在这个版本的全球危机管理中添加了一个新的主题,这在书中将会有所体现。新版本中的第 1 章定义了自然的、人为的以及地缘政治危机的本质。接下来的章节详细地讨论了组织行为问题,如在危机情况下创建团队的问题、危机领导力问题以及在危机下出现的沟通和决策问题。最后,由《纽约时报》的许多案例针对全球化和差异化主题提供了更深入的理解视角,我们在每一章后面都选择了相应的案例。

第三,本版本继续延续优势,成功地解释了持续更新的信息技术影响组织行为的众多方式。我们进一步讲述了数字和无线通信是如何转变人们的工作方式,小组是如何发挥功能,以及组织是如何实现目标的。由于组织行为学研究者不断发展新的理论和模型去解释个人和群体行为的原因,我们也对组织行为中许多方面的内容进行修改、更新和完善。例如,个性、信任、创造力、情绪、情感、持续学习、公平、虚拟团队、变革型领导、远程办公和知识管理等概念现在可以在组织行为学的中心研究领域中找到。

第四,本版本的一个主要重点在于建立和延伸教材中的体验活动和教学辅导材料。我们修改了许多练习,并且在每章后面都提供了新的《纽约时报》案例。这些文章可以帮助老师引导学生讨论新闻中的组织行为。另外,其他的体验活动可以在教师用书的手册中找到。

教学支持

教师资源中心

在 www.prenhall.com/irc,教师们能够访问可下载的数字格式版本。注册十分简便,可以使你很快进入新的文章和新的版本。作为已注册的教员,你可以下载资料文件,并获得在校园服务器上安装课程管理内容的快速进入和指示。

如果你需要帮助,我们的专业技术支持小组可以帮助你使用媒体补充。访问 www.247.prenhall.com 可查看常见问题的解答以及免费用户支持电话。

以下是提供给有需要教师的补充内容(详情请登录 www.prenhall.com/irc):

- 老师手册;
- PPT;
- 题库及试卷生成器。

参考文献

本书参考文献可在 www.pup.cn 的下载专区里随时下载。

译者序

在全球化竞争愈加激烈的今天,各种组织面临着千载难逢的发展机遇,同时,社会文化、技术进步、工作环境等不断变化的压力也给组织带来了无数新的挑战。组织要想生存和成功,就必须提升其竞争力,对组织中人的行为进行有效的管理,从而积极地应对这些挑战。对组织行为的研究可以更好地理解和掌握人在组织中的行为规律及其影响因素。

我们在长期的教学实践中发现,一本好的组织行为学教材应该是能够将复杂的理论概念与其实际应用紧密地结合在一起的,而目前国内的很多教材都只注重传统的理论讲授,缺乏对学生解决问题能力的培养。《组织行为学(第5版)》向读者阐释了如何以最好的方式来应对组织工作中不断遇到的挑战,既没有完全纠结于枯燥的理论阐述,也未囿于实践案例与数据,而是将二者进行了相得益彰的有机结合。本书共三篇18章,分别从个体、群体和组织三个层面对组织行为学领域的主要内容进行了系统的论述,涵盖了组织行为学研究的最新理论成果和实践经验总结。全书始终传达着这样一个理念:要理解工作中的个体以及影响其工作行为因素的最好方式就是研究组织行为。

本书语言简洁生动,可读性强。教学体例结构新颖,是其他组织行为学教科书所不具备的。其结构特点在正文和每章的结尾处都充分地体现出来,目标是帮助教师激励学生对组织行为学的学习。本书新版与旧版的不同之处在于,它及时反映了当今世界所发生的巨大变化,并注重从全球化的视角来论述工作的变化影响组织行为的方式。首先,新版对与伦理行为和社会责任相关的一些具体问题进行了更加深入的讨论,例如伦理困境、社会责任文化的建设以及道德官的角色等。其次,新版更加注重体现经济全球化和劳动力多元化。针对经济全球化和劳动力多元化带来的机遇和挑战,如何更好地进行危机管理,是每一个组织都面临的重要问题。根据以上内容,本书设计了很多栏目,如全球视野、伦理道德、主题辩论、体验式练习、《纽约时报》新闻案例等。这些专栏不但体现了新版的特点,而且也有助于读者理解概念和理论,帮助教师引导学生讨论所学的内容,激发学生对教学内容的兴趣。

本书自出版以来已修订再版5次,作者珍妮弗·乔治和加雷思·琼斯都是行业内权威且有实践经验的专业人士。珍妮弗·乔治是赖斯大学(Rice University)玛丽·吉布斯·琼斯学院(Mary Gibbs Jones School)管理学教授和杰西·琼斯管理研究生院(Jesse H. Jones Graduate School of Management)的心理学教授,专门研究组织行为学。加雷思·琼斯是得克萨斯农业机械大学(Texas A&M University)梅斯商学院(Mays Business School)的管理学教授,专门研究战略管理和组织理论。

本书的大部分译者是北京师范大学管理学院的教师,他们丰富的教学和研究经验在本书的翻译过程中得以充分的体现。本书前言、附录和第十四章由章文光翻译,第一章、第十章、第十一章、第十二章和第十八章由李永瑞翻译,第二章和第四章由于海波翻译,第三章、

第六章和第七章由孙晓敏翻译,第五章、第八章、第十三章和第十五章由于欣翻译,第九章由王昌海翻译,第十六章和第十七章由陈叶盛翻译。章文光负责本书的翻译质量和进度的控制,于欣负责译稿的校对。覃朝霞、夏立恒、钱城、李俊莉、李杨、肖智泓、秦娟、肖国凤、刘继东和毕妍等也都参与了本书的翻译工作,一并表示感谢。

本书不仅可以作为管理学类各专业的本科教材,也适合作为经管专业研究生、MBA 和 EMBA 的教材或辅助教材。同时,本书也可以用作各类企事业单位管理人员的培训教材以及相关专业人员和社会自学者的参考用书。

译者

2010 年 6 月 17 日

目 录

第1章 组织行为学导论	1	3.4 工作满意感的理论	73
1.1 概述	3	3.5 工作满意度的可能后果	78
1.2 什么是组织行为学	3	3.6 组织承诺	82
1.3 组织行为学面临的挑战	10	小结	84
1.4 挑战1:变化的社会文化环境	11	练习:理解和管理组织行为	85
1.5 挑战2:发展中的全球环境	15	第4章 知觉、归因和多样性管理	90
1.6 挑战3:不断发展的信息技术	18	4.1 概述	92
1.7 挑战4:工作转换与雇佣关系	20	4.2 知觉的本质	92
小结	22	4.3 知觉者的特征	95
练习:理解和管理组织行为	23	4.4 知觉对象和知觉情境特征	98
附录1 组织行为学简史	26	4.5 个体知觉的偏差和问题	104
第1部分 组织中的个体		4.6 归因理论	107
第2章 个体差异:人格与能力	33	4.7 有效管理多样性的员工	111
2.1 概述	35	小结	115
2.2 人格的本质	35	练习:理解和管理组织行为	116
2.3 大五人格模型	39	第5章 学习和创新	121
2.4 与组织相关的其他人格特质	44	5.1 概述	123
2.5 能力的本质	48	5.2 学习的本质	123
2.6 组织中的能力管理	52	5.3 从结果中学习	124
小结	53	5.4 向他人学习	132
练习:理解和管理组织行为	54	5.5 自我学习	134
第3章 价值观、态度、情绪和情感	58	5.6 在实践中学习	137
3.1 概述	60	5.7 在创新中持续学习	137
3.2 价值观、态度、情绪和情感	60	5.8 学习型组织	142
3.3 工作满意度	70	小结	144
		练习:理解和管理组织行为	145

第6章 工作动机的本质	150
6.1 概述	152
6.2 什么是工作动机	152
6.3 需要理论	156
6.4 期望理论	159
6.5 公平理论	163
6.6 组织公平理论	165
小结	170
练习:理解和管理组织行为	170
第7章 创造激励的工作环境	175
7.1 概述	177
7.2 工作设计:早期的方法	177
7.3 工作设计:工作特征模型	181
7.4 工作设计:社会信息加工模型	190
7.5 工作设计模型小结	192
7.6 组织目标	194
7.7 目标设置	196
7.8 作为激励工具的目标设置和工作设计	200
小结	201
练习:理解和管理组织行为	202
第8章 工资、职业和变化中的雇佣关系	206
8.1 概述	208
8.2 心理契约	208
8.3 绩效评估	212
8.4 工资和雇佣关系	221
8.5 职业	224
小结	232
练习:理解和管理组织行为	233
第9章 压力管理与工作-生活的平衡	238
9.1 概述	240
9.2 压力的本质	241
9.3 压力的来源	247
9.4 处理压力	256
小结	265
练习:理解和管理组织行为	266

第2部分 群体和团队流程

第10章 工作群体与团队的性质	273
10.1 概述	275
10.2 什么是工作群体	275
10.3 工作群体的特性	279
10.4 如何控制工作群体的成员: 角色和规则	284
10.5 如何约束群体的成员:群体规范	286
10.6 社会化:工作群体成员如何学习 角色、规则和规范	292
小结	295
练习:理解和管理组织行为	296
第11章 有效的工作群体和团队	301
11.1 概述	303
11.2 过程损失、过程收益和团队效能	303
11.3 社会懈怠:团队激励和绩效中 存在的问题	307
11.4 任务特点如何影响团队绩效	310
11.5 团队凝聚力和绩效	314
11.6 重要的组织团队	319
小结	323
练习:理解和管理组织行为	324
第12章 领导者与领导力	328
12.1 概述	329
12.2 领导力导论	330
12.3 早期领导力研究方法	331
12.4 Fiedler的领导力权变理论	335
12.5 当代的领导力观点	339
12.6 组织中的领导力始终重要吗?	343
12.7 领导力研究的新课题	346
12.8 领导方式的创新	352
小结	353
练习:理解和管理组织行为	354

第 13 章 权力、政治、冲突和谈判	359
13.1 概述	360
13.2 权力和政治的本质	361
13.3 个人权力的来源	362
13.4 功能权和部门权的来源	366
13.5 组织政治:权力的使用	368
13.6 何谓组织冲突	372
13.7 Pondy 的组织冲突模型	375
13.8 谈判:解决冲突	378
小结	382
练习:理解和管理组织行为	382
第 14 章 组织中的有效沟通	386
14.1 概述	388
14.2 什么是沟通	388
14.3 沟通的过程	394
14.4 有效沟通的障碍	398
14.5 选择合适的沟通方式	403
14.6 有说服力的沟通	407
小结	411
练习:理解和管理组织行为	412
第 15 章 决策与组织学习	417
15.1 概述	419
15.2 决策类型	419
15.3 决策程序	421
15.4 决策错误的来源	425
15.5 群体决策	430
15.6 群体决策技巧	436
15.7 组织学习	439
小结	443
练习:理解和管理组织行为	445

第 3 部分 组织流程

第 16 章 组织设计与结构	451
16.1 概述	453
16.2 组织结构设计	453
16.3 将工作进行职能和部门上的划分	456
16.4 职能和部门的协调	464
16.5 受信息技术支持的组织设计和结构的新形式	472
小结	474
练习:理解和管理组织行为	475
第 17 章 组织文化和道德行为	479
17.1 概述	481
17.2 组织文化是什么	481
17.3 组织的文化如何传递给组织成员	484
17.4 塑造组织文化的因素	487
17.5 来自国家文化的价值观	496
17.6 创造一种符合道德规范的文化	501
小结	505
练习:理解和管理组织行为	506
第 18 章 组织变革与发展	511
18.1 概述	513
18.2 组织变革的动力与阻力	513
18.3 组织层面上变革的阻力	516
18.4 组织中的渐进式和激进式变革	519
18.5 实现组织变革:行动研究	527
18.6 组织发展	532
小结	536
练习:理解和管理组织行为	537
附录 组织行为学的研究方法	541

第1章 组织行为学导论

组织行为学是什么？

组织行为学面临的挑战

挑战 1:变化的社会文化环境

挑战 2:发展的全球环境

挑战 3:不断发展的信息技术

挑战 4:工作更换与雇佣关系

小结

练习:理解并管理组织行为

附录 1 组织行为学简史

学习目标

学习本章之后,你应该能够:

- 定义组织行为学并解释其决定组织有效性的方式及原因。
- 评析组织行为学的学习为何能够提高个人对工作场景中发生事件的理解与反应能力。
- 区分组织行为学研究的三个层次。
- 评析组织外部环境的变化不断向组织行为学提出挑战的方式。
- 描述现今环境中为组织带来机会和问题的四种主要力量。

开篇案例

杰夫·贝佐斯如何管理亚马逊网上书店的

亚马逊网上书店成功的关键

1994年,杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos),一名普林斯顿大学计算机科学与电子工程专业的毕业生,开始越来越厌烦他在华尔街投资银行的工作。当时网络应用正在迅速发展,计算机专业的背景使他看到了其中的创业机会。贝佐斯判定,在线售书市场会为他在持续增长的虚拟市场中提供一个机会,从而充分展示自身的技术能力。他决心要有所突破,便收拾行装驱车来到西海岸,决定西雅图、华盛顿这条路线将是他开始冒险的一个理想地点,那里是高科技软件开发商的聚集地,也是星巴克咖啡店的故乡。

贝佐斯计划开一家对顾客友好、容易浏览,能提供低价、有最广泛选择的在线书店。^[1]贝佐斯意识到,与一家真实的“砖块加水泥”的书店相比,在线书店能够为顾客提供任何一本在售书,他的任务就是为在线顾客提供一种能便捷地找到并了解任何在售书的方式。

1995年7月,贝佐斯用借来的700万美元与少数几位员工在西雅图的车库里开始了他们的在线冒险。^[2]几周之内由于售书量激增,他不得不重新寻找更大的办公场所和雇用更多的员工。现在他面临的问题是如何以最佳方式激励并协调员工,使他们最大限度地达到新公司的目标。他的解决之道是根据需要完成的工作任务把员工分成小组和团队,从而使顾客感到满意。

首先,贝佐斯创建了信息技术团队来继续开发和改善他最早开发的专利软件。其次,他组建了执行团队来处理日常系统运营和顾客与组织之间的接口工作。最后,他建立了材料管理/物流小组来设计从出版商和分销商那里购书的最节约成本的方式,然后迅速送到顾客手中。随着亚马逊的成长,这些小组帮助它为顾客提供了很多其他种类的产品,如CD、电子产品和礼物等。截至2006年,亚马逊拥有24家不同种类的店面,在8个国家拥有业务,并向全球顾客出售产品。

为了确保亚马逊达到以较快速度和优质服务为顾客提供图书的目标,贝佐斯开始关注激励和控制员工的方式。他意识到提供优质的顾客服务是顾客与公司之间最重要的纽带后,贝佐斯开始下放权力给员工,让他们寻找更好的满足顾客需求的方式。同时,贝佐斯从一开始就鼓励员工接受其提供优质顾客服务的价值观,他还制定了一套关于员工首要任务就是使顾客满意的严格标准。所有亚马逊的员工都是经过仔细招聘与选拔的,融入团队之后他们很快就能学会如何为顾客提供优质的服务。为了确保员工能被激励而提供优质的顾客服务,贝佐斯给所有员工分发公司股票,今天,公司员工已经拥有超过10%的亚马逊股份。

作为一个领导者,贝佐斯是一位善于实践的管理者,他通过与员工密切合作,寻求创新与节约成本的方法。他还是一位精神领袖,总是使亚马逊的管理更加人性化,增加员工和顾客的福利。事实上,他花了大量时间在全球飞来飞去为公司及其活动做宣传。他成功了,因为亚马逊是被消费者最认可的网络公司之一。在亚马逊,杰夫·贝佐斯努力改进员工的工作态度并提高他们的绩效,从而保证员工、顾客及公司的利益。

1.1 概述

杰夫·贝佐斯找到了一种创建组织行为的方式,它引导公司和员工走向合作双赢。亚马逊网上书店的员工努力工作且开心,比其他类型的零售公司员工的离职率低。产生这种良好工作环境的原因是,亚马逊

- 努力提升员工的技能和知识,鼓励员工负起责任,提供快速帮助顾客的服务。
- 提供给员工高绩效的奖励,并确保员工的贡献被认可。
- 创建一种工作环境,它让员工能够对组织有长期的承诺,并愿意一起努力与合作,从而达到公司的目标。

正如亚马逊管理方法所揭示的,创建一种有利的工作环境使所有层级的员工都愿意为顾客提供高品质的产品,这并不是偶然发生的,是通过仔细规划并对组织中人的行为及其产生根由的深刻理解的结果。理解工作中的人和影响他们工作行为的因素的最好方式就是研究组织行为,即本书的主题。

在本章,我们首先对组织行为进行定义,讨论在当今这个复杂的地球村中学习组织行为学知识的必要性。之后我们分析组织外全球化、社会、技术、工作或雇佣环境等变化,如何改变组织中的人们一起工作及合作的方式。组织环境的快速变化给组织中人们的行为提出挑战的方式是我们关注的焦点。本章的最后,你将会理解组织行为在决定组织及其所有成员达到目标的有效性中扮演的核心角色。

1.2 什么是组织行为学

在研究组织行为学之初,我们可以说它是对组织中的行为和组织自身行为的研究,但是这种定义并没有揭示该研究所包含或要分析的内容。为了能够给出一个更为实用和更有意义的定义,首先让我们看看什么是组织。组织(organization)是一起工作并协调其行为以达成一组广泛目标的一群人。这些目标是个体想要通过加入组织而达成的(如赚大钱、促进一项有价值的事业等),也是组织想要达成的(如提供顾客想要的创新产品及服务、帮助候选人竞选等)。一个有效的组织是能够达到其目标的组织。

组织存在的目的就是提供人们需要的产品及服务,而这些产品及服务的数量与质量是组织中员工的行为和绩效的结果,这些员工包括管理层,也包括销售或研发部门的高技能人员,还有实际生产或提供产品及服务的员工。今天,很多人都是通过一定的组织或公司中工作或为其工作而生存的。类似公司所有者和管理者这样的人,或者那些希望将来能够成为所有者和管理者的员工,可以从研究组织行为学中获益。实际上,那些志愿在非营利组织和慈善组织里帮忙的人同样需要学习组织行为学的原则。今天的大多数员工,如同志愿者参加培训来帮助有病、贫困和无家可归的人一样,也愿意参加一些课程来帮助他们理解人们在公司或组织中工作与分工协作时可能引发的问题和挑战。

1.2.1 组织行为学的性质

组织行为学(organization behavior, OB)研究对人和群体的行为、思考和感觉,员工对工作与组织的回应方式,以及组织对其环境的回应方式等产生影响的各种因素。研究组织中人的行为是重要的,因为大多数人在一生中不同程度地为某个组织工作并受其影响,不管这种影响是积极的还是消极的。对组织行为学的理解能够帮助人们提高在组织中工作的积极影响,减少消极影响。

大多数人都认为自己对组织中人的行为有一个基本的直觉的常识理解,因为我们都是组织中的人并且有过不同的工作经历。然而,我们的直觉和常识经常是错误的,而且我们并不理解为什么人们会有那样的行为和反应。举例来说,很多人认为快乐的员工就是高产出的员工,即高工作满意度产生了高工作绩效;也有些人认为对那些持续低绩效的人进行惩罚是一种提高其绩效的好方法;还有些人认为最好对薪酬保密。正如在后面章节中提到的,以上这些想法仅仅会在特定的条件下才有对错之分,而运用这些错觉则可能对员工和组织产生负面的影响。

对组织行为学的研究可以帮助人们理解和掌握组织中行为的影响因素,它能够使组织中所有层级的人做出如何行动及与他人合作的正确决定,从而达到组织目标。组织行为学以一套深入研究的组织行为管理理论和系统性纲领取代了直觉与本能的情感。研究组织行为学可以提供一套概念和理论工具来帮助人们理解、分析和描述组织里发生的事情及其原因。比如,组织行为学帮助人们理解他们为何被吸引而加入组织,他们为何对自己的工作或对作为组织中的一员而感到满意或者不满,为何有的人能够做好工作而有的人不能,为何有的人可以在同一个组织里工作 30 年而有的人似乎总是不满意,每两年就要换份工作。实际上,组织行为学的概念和理论可以帮助人们正确理解、描述和分析个体、群体、工作环境及组织本身的特质,是如何对组织内成员的感觉与行为方式产生影响的(如图 1-1 所示)。

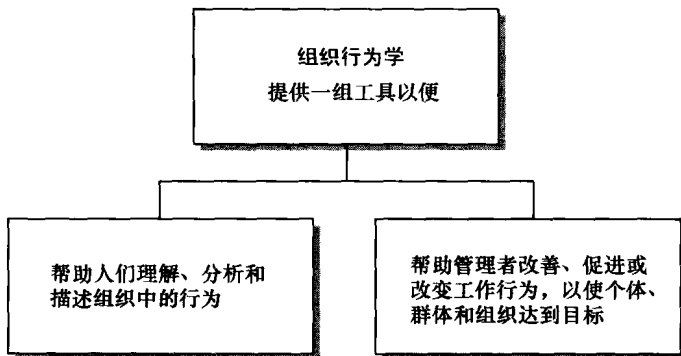


图 1-1 组织行为学是什么

1.2.2 组织行为学的层次

在实践中,组织行为学一般从三个主要的层次进行分析:个体层面、群体层面和组织层

面。如果不对每个层次行为的影响因素进行详尽分析,那么全面理解组织行为学是不可能的(如图 1-2 所示)。

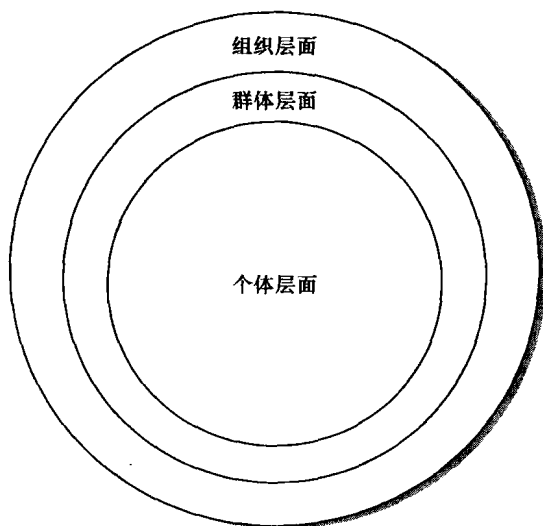


图 1-2 组织行为学的分析层次

组织行为学的大部分研究都聚焦在个体特质(如个性、感觉、动机)影响人们工作优劣的方式、他们是否喜欢自己的工作、他们如何与同事相处等。在第 2 章至第 9 章中,我们对个体特质进行分析,它们是理解和管理组织中行为的关键因素,即人格与能力,态度、价值观、情感,知觉与归因,学习,动机,压力与工作生活平衡(如图 1-3 所示)。

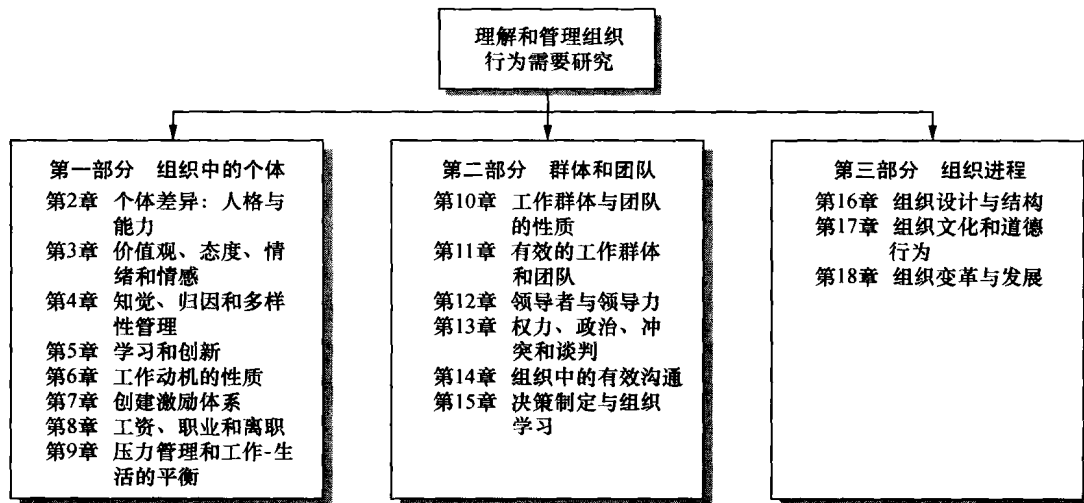


图 1-3 组织行为学的构成

群体或团队的特质及其形成过程(如沟通和决策制定)对组织行为的影响也需要分析理解。**群体**(group)是通过相互作用及影响达到其目标的两个及两个以上的人。**团队**(team)是成员在一起密切合作并发展一种团队特有的工作程序来达到共同目标的群体。**虚拟团队**(virtual team)是成员通过一个共同的 IT 电子平台密切合作但可能从不实际见面的群体。群

体中成员的数量、成员的类型和多样性、成员执行的任务、群体对其成员的吸引力,所有这些不仅会影响整个群体的行为,也会影响其中个体的行为。例如,团队可以影响其成员工作的勤奋度或其是否经常旷工,就像亚马逊网上书店发生的情况。第10章至第15章分析了群体在领导、沟通和决策制定等群体互动行为中影响其中个体成员和过程的方式。

很多研究发现,组织的特性(如组织文化、组织结构设计)对个体和群体的行为有重要影响。组织文化中的价值观和信仰影响人、群体和管理者之间的互动及与外界人(如顾客或供应商)的互动。同时组织文化还塑造和控制组织中人和群体的态度和行为,并由此影响他们朝组织目标工作的愿望。组织结构的首要任务就是鼓励人们努力工作并确保他们努力实现组织的高绩效。第16章至第18章分析了组织结构和组织文化影响绩效的方式,以及变化的全球环境、技术和道德等因素是如何影响工作态度和行为的。

1.2.3 组织行为学与管理

运用组织行为学工具来理解组织中行为的能力是研究这一主题的原因之一。第二个原因就是学习如何使用这些概念、理论和技术来改善、促进或改变行为,以使员工、群体和组织能够更好地达到目标。例如,一名休士敦 Neiman Marcus 公司的销售人员有其个人目标,由他的经理所设定,每周要销售价值 5 000 美元的男士服装。除此之外,他和其他男士服装部门的成员还有一个群体目标,即保持店面的整洁并能够吸引顾客眼球,及不能让顾客久等。整个商店(加上全国范围内的所有 Neiman Marcus 公司连锁店)也有这样的目标,即通过向顾客销售独特的高品质服装及附属饰品和提供优质服务而使公司赢利。若所有这些目标都达成,员工每年会得到一大笔奖金,Neiman Marcus 公司就会赢利。

掌握组织行为学知识可以帮助 Neiman Marcus 公司的员工赚得红利。举例来说,组织行为学研究发现,那些教授员工按照团队模式工作,努力成为助人的、礼貌的、与他人和睦相处的组织要比不这样做的组织更有效率。在 Neiman Marcus,员工知道什么样的行为能够招致满意的顾客。他们知道如果努力使自己对他人更加礼貌和友好,他们将会卖掉更多的服装,因此他们将①达到其个人的销售目标;②达到从不让顾客久候的部门目标;③达到赢利和提供优质服务的组织目标。

掌握组织行为学知识对组织中所有层级的员工都很重要,因为这种知识可以帮助他们了解工作环境和采取恰当行为达到目标(如获得晋升或得到更多收入)。然而,组织行为学知识对**管理者(manager)**来说尤其重要,即那些指导和监管一个或更多员工的人。例如,IBM 公司的 CEO Sam Palmisano 和施乐公司的 CEO Anne Mulcahy,他们对本公司成百上千的员工负有根本性的责任。

所有层级的管理者都面临理解其下属行为并予以适当回应的问题。Palmisano 和 Mulcahy 必须管理公司的高层管理者团队(top-management teams),即共同对公司竞争战略做出规划以达成公司目标的高级执行官们。销售经理必须管理他们的销售队伍,这样才能把 IT 硬件、软件和服务组合起来,从而最好地满足顾客信息化需求。服务经理必须管理 IT 技术队伍,以求快速礼貌地回应顾客需要帮助的要求并迅速解决问题。(与亚马逊网上书店一样,IBM 和施乐公司都把为顾客提供高品质服务作为首要目标。)

这些管理者都面临同样的挑战:寻找帮助组织达到目标的方式。一个能够理解个体、群