

Organizational Behavior

组织行为学

第3版

先知而后行 · 行必有所为

李秀娟 (Jean Lee) 著

清华大学出版社

rganizational Behavior

组织行为学

第3版

先知而后行·行必有所为

李秀娟 (Jean Lee) 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书涵盖了组织管理的十一个方面,包括自我管理的起点、压力管理和情绪管理、沟通的技巧、员工激励、冲突的化解、权力和影响力、有效的领导风格授力与授权、团队的作用、组织文化、组织学习和组织变革。内容既着力于经验的梳理,又力求进行理论的架构,还特别强调案例的分析和自我技能的测评,使读者能够有效地加强自我认知,并提升管理技能。理论和技巧并重,使得本书既不像纯理论的书那般艰涩,又不像纯技巧的书那样浅显,读者在了解“为什么”之后,还掌握了“是什么”和“怎么样”的问题。

该书适合工商管理、行政管理的职业经理人以及高等院校经济管理专业本科生、MBA、EMBA阅读参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学:先知而后行·行必有所为/李秀娟著. —3版. —北京:清华大学出版社, 2012
ISBN 978-7-302-30368-8

I. ①组… II. ①李… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第242163号

责任编辑:杜 星

封面设计:漫酷文化

责任校对:宋玉莲

责任印制:张雪娇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770177-4903

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:25 插 页:1 字 数:466千字

版 次:2003年4月第1版 2012年11月第3版 印 次:2012年11月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:45.00元

产品编号:048879-01



李秀娟博士现任中欧国际工商学院米奇林领导力与人力资源管理教授、中欧管理学教授和前管理学系系主任、中欧领导行为实验中心主任。加入中欧之前，她任长江商学院管理学教授和副院长。在到中国之前，李秀娟博士曾在新加坡国立大学任教，担任新加坡国立大学商学院副院长，并且是新国大EMBA课程、国际MBA课程创办主任，高层经理教育办公室联执主任。

李

博士对华人企业管理及领导、跨文化管理、人力资源管理以及女性领导与企业家等方面的研究有着特别浓厚的兴趣。其著述颇丰，曾在多种国内外期刊、杂志上广泛地发表，其中包括《人际关系》《家族企业评论》《管理发展杂志》《亚洲管理学会杂志》《国际企业行为研究杂志》《中小企业管理学杂志》《国际管理学杂志》和《亚太管理学杂志》等。她还曾担任《亚太管理学杂志》的副主编。

李博士为许多跨国公司和国内外组织提供咨询服务和实施培训计划，其中包括新加坡航空公司、文莱航空公司、新加坡德华工业控股公司、许家兄弟集团公司、日本旭硝子株式会社、台湾信邦电子股份公司、中国银行、美国强生公司、西安杨森制药有限公司、印度尼西亚BSG公司集团、安塔捷旅侨团、马来西亚大众纸品包装公司、汇华集团、新加坡外交部和卫生部，新加坡佳通轮胎公司中国总部和香港沿海控股集团等。

李博士曾获得多个优秀教学奖和杰出领袖服务奖。她曾获得2005年中国杰出人力资源教育奖，2007年杰出商业女性（卓越专业）奖，她连续两年获得了2008年和2009年中欧国际工商学院的优秀教学奖。

没想到,这本书已经是第3版了。

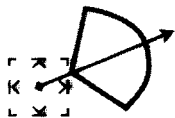
写这本书的第1版时,我还在新加坡国立大学。当时对中国的学生接触虽然多,但都蜻蜓点水,对中国企业和管理的认识也非常肤浅。来到中国这几年,接触面更宽更广了,对中国企业面临的挑战和管理问题有了更进一步的了解,总结一句,中国的发展和进步令人震惊。我常常听到一些外国人批评中国的种种问题,员工素质不好、环境差、管理更差等。我会回应他们说:有一点他们肯定比你强,他们肯学,进步肯定比你快。越多批评就越多进步。中国人的学习能力是一股非常大的社会变革推动力。

我这几年接触的学生多数是成功的老板、企业家、主管、经理。这些人大多数有理工科背景,技术出身的,摸爬滚打许多年,尽管在专业上有建树,却总觉得自己对人的理解、对员工的管理非常不足,缺乏理论的基础。当然有人是不知而不行,有人是不知而行,也有人是不知而不可行的。这中间是一门大学问,从知而行的过程,除了需要正确的观念、诚恳的态度以外,还要有合理的方法和技巧。成功的管理人除了要有广泛的商业知识外,更要有一套行之有效的管理能力和技巧。除了要知道做什么、为什么要做以外,也要知道怎么去做。

在这一点上,我倒是觉得西方的学者做得比较认真和有系统。他们在心理学、社会学的基础比我们强,虽然由于文化的差异,我们不一定能全盘照用,但他们还是有许多值得我们借鉴的地方。另外,因为亚洲的大专教育偏数理、轻人文,所以人文科目一般发展不足,论文研究项目也相对缺乏。所以很难找到比较好的管理教科书,中国需要更多对组织行为学、人才管理和变革管理的研究。

由于我的后期教育深受美国影响,所以基本理念和思路还是比较西方化的,不过,由于这几年来不断接触亚洲的企业,尤其是华人的企业,所以对东方式的管理价值观和行为也有一些了解。如何融汇东西方的经验和智慧,是我不断去思考和探索的。

书中的章节从原版的第八章到第3版的第十一章,内容不断地更新和丰富,也增加了不少的新案例。书中的第一章和第二章强调自我管理,中国人有句古话:“修身,齐家,治国,平



天下。”一切的因由都得从自我开始,所以了解自己和管理自己是非常重要的。很多管理人却连自己都管不好,怎么能管别人呢?第三章到第七章则强调人际关系的管理,包括如何赢得权力与影响力、如何有效地沟通、如何调动他人的积极性和如何有效地管理冲突。第八章和第九章则谈到小组管理的技巧,即如何有效地授力和授权,让周围的人更有心有力去完成任务,还有就是如何建立团队精神。第十章和第十一章从企业的层面,探讨组织文化对企业的影响和企业如何面对不断的变革,以及建立学习型组织对基业长青的重要性。

书中除了探讨理论概念外,也加入了许多案例,基本上都是以亚洲企业为例子,包括中国和新加坡的案例,希望能借用西方的理论知识来分析亚洲的管理行为。除此之外,我也加入了一些测评工具,以帮助对自己行为的了解。还有一些有趣的游戏,希望寓教于乐,达到更好的学习效果。

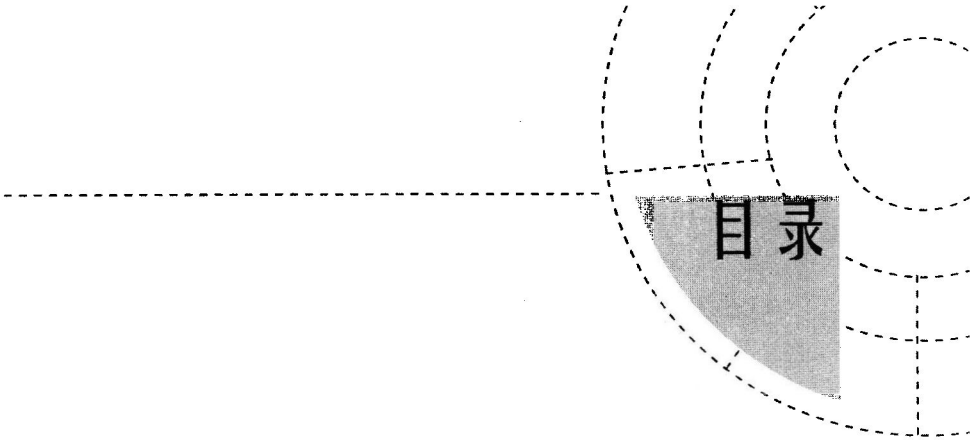
在写书的过程中,我要感谢我的许多学生和同事给我提供了许多资料,特别感谢我的研究助理魏峰、王雯昊、安静等这几年来在研究工作上给我无私的支持。我也感谢多年来许多一路护航的学生,他们的爱戴和支持让我一直坚持不懈地活出自己的信念。

“智者无惑,仁者无忧,勇者无惧,信者无疑,严者无悔。”

最后我必须感谢我的父母,父亲一直活在我的心中,是我心中的一把尺,不会在是非对错中迷失;母亲的坚强乐观一直支撑着我,她都能走过来了,我怎不行?她让我学会淡定,学会放开,学会勇敢面对。所以我把这本书献给我的父母亲,感谢他们赐给我一个美好的生命,从他们身上我学会了爱和尊重,也学会了对生命中成败得失的一份宽容和从容。

李秀娟

2012年8月22日



目录

第一章 先自知,而后他知——自我管理的起点	1
你了解自己吗?	1
自我认知	2
自我防御	2
乔哈里窗	3
自我认知从何来?	5
层面一:价值观	6
层面二:认知风格	10
层面三:应变心态	13
层面四:人际关系取向	16
不同文化下的价值观	17
小结	23
行为指南	24
自我评估	25
控制导向	25
认知风格	26
案例分析	27
美丽公主的死	27
爱之船	28
技巧练习	30
自我反省	30



第二章 压力管理和情绪管理	32
你在承受高压吗?	32
高压力的征兆	32
当压力爆发时	32
压力从何而来?	34
时间不够	34
环境不适	35
关系压力	35
预期压力	35
压力与绩效的关系	35
压力区域识别	37
消除压力源	38
掌握轻重缓急	39
学会利用时间	41
重新审视工作	44
制定短期目标	45
小胜加强信心	46
放松你自己的小技巧	46
情绪商数	47
情商五维度	48
情商是最根本的领导力	50
情商在企业成长、工作业绩、人才选拔中的应用	51
情商的支持者与反对者	51
小结	52
行为指南	53
自我评估	54
PSTRI 压力测试问卷(节选)	54
时间管理	55



情商管理	56
案例分析	57
是否该辞职	57
技巧练习	59
时间管理	59
 第三章 从“何”说起——沟通的技巧	61
为何你不懂我的心?	61
性格交流分析(Transactional analysis)	61
家长自我(Parent ego)	62
成人自我(Adult ego)	63
儿童自我(Child ego)	63
三种自我状态平衡	64
性格交流分析与管理	65
沟通的类型	66
沟通的过程	68
怎样沟通	69
为何沟而不通	71
别忽视这些沟通渠道	71
对下属采用支持性的沟通技巧	72
有效沟通的八项原则	75
对事不对人	75
要描述而不要审判	75
心口如一	77
要先肯定而不要先批评	77
要相关而不要截断	79
要具体而不要笼统	80
要承担责任而不要推诿	81





要倾听而不是单方面提供信息	81
一对一的沟通	82
成功会议的诀窍	83
有效会议的 4P	83
处理有问题的团队成员	87
小结	89
行为指南	89
自我评估	90
有效的沟通	90
案例分析	91
骂的文化	91
大元网络公司	94
技巧练习	96
描述性沟通	96
支持性的沟通	97
 第四章 从“心”开始一切——员工激励	98
怎样才能打动他的心?	98
人为什么能够被激励	98
公正未必公平	99
公平理论	100
动机问题还是能力问题	102
心动才能行动	102
满足感来源于激励因素	102
业绩与士气兼顾	103
期望(期望理论)	104
强化(强化理论)	105
用目标管理实现自我管理	106



组织公民行为	108
组织公民行为五因素	108
角色内的行为或角色外的行为?	109
心理授权	109
组织承诺	110
组织公平	111
三种组织公平类型	111
综合的激励方案	112
两相情愿的目标	112
甘做“清道夫”	113
奖励与惩罚	113
纠偏矫正	114
保持公平	116
掌握及时性	116
培养有心有力的员工	117
小结	119
行为指南	119
自我评估	121
需要层次问卷	121
案例分析	122
PCI 企业	122
技巧练习	124
奖惩的效应	124
激励他人的活动	125
第五章 不打不相识——冲突的化解	126
冲突是把“双刃剑”	126
冲突观念的变迁	127





什么引发了冲突?	128
冲突的过程	129
冲突的表现	131
冲突的层次	132
个人应付冲突的惯用招数	132
竞争行为策略	132
妥协行为策略	133
回避行为策略	133
折中行为策略	133
双赢行为策略	133
选择适合你的策略	135
个人风格	135
环境要求	135
部门间差异导致的冲突	136
组织冲突的后果	137
常见解决冲突的败招	137
怎样缓和部门间冲突	138
当冲突恶化时	139
承认存在冲突并提议解决问题的方法	139
对争论双方保持中立姿态	139
调解人保持解决问题的氛围	139
协助开发解决方案而不是问题的责任	140
在利益而非立场的基础上开发选择方案	140
就行动方案达成协议	140
如何维持和激发适度的冲突	140
创建不同观点表达的平台	140
引进外脑	141
对抗型决策	141
谈判的过程	141



准备和计划	142
界定规则	142
阐述和辩论	142
讨价还价	142
结束与实施	142
谈判技巧	143
提问的技巧	143
陈述的技巧	144
聆听的技巧	144
结束谈判的技巧	145
小结	145
行为指南	146
自我评估	147
Thomas-Kilmann 冲突管理问卷	147
案例分析	149
鸿景酒店	149
分车的决定	151
技巧练习	153
互惠互利	153
分析冲突	153
第六章 行而有力——权力和影响力	154
掌中乾坤话权力	154
权力的基础何在	155
将权力保持在适度水平	156
获取权力需靠策略	157
注意你自己的人格力量	158
专业知识	158





个人魅力	159
良好的人际关系	160
开拓创新精神	161
勤奋	161
团队精神	162
职位与权力	162
中心性和关键性	163
灵活性	164
曝光率	164
相关性	165
运用你的权力获得影响力	166
新官上任	166
驾轻就熟之后	167
向上管理	168
常见的权术策略	171
组织中的政治行为	172
小结	174
行为指南	175
自我评估	177
你的影响方式	177
案例分析	177
W § W 建筑工程私人有限公司	177
游戏事业部的演变	181
技巧练习	182
建办公楼	182
看电影	183



第七章 有权力不等于有领导力——有效的领导风格	184
什么是领导?	184
领导是天生的? 还是后天培养的?	185
领导行为如何获得有效的领导效果?	185
有效领导受怎样的情境因素的影响?	187
领袖魅力型领导	188
领袖魅力型领导的关键特点	189
领袖魅力型领导者能够激发下属的信心、信任和信仰	189
后天培养领袖魅力	190
变革型领导	192
变革型领导行为的方式	192
变革型领导者和领袖魅力型领导者的异同	193
真诚领导	194
真诚领导的四维模型	195
真诚领导的作用机制和开发过程	196
愿景领导	197
愿景领导模型	198
小结	199
行为指南	200
自我评估	201
领导者风格与适应力问卷表	201
案例分析	204
老师的新挑战——联想集团董事长柳传志	204
第八章 放你的信任在他手心——授力与授权	216
劳心劳力不如授权授力	216
授力是一种激励	216





授力对员工的影响	218
自我效能感	218
自我控制感	219
自我抉择感	219
有意义感	219
信赖感	220
有效的授力方法	220
增强个人控制的经验	220
树立典型	221
提供信息	221
提供资源	221
提供支持	222
激发士气	222
建立团队	222
树立信心	223
授权乃根本	224
授权使双方受益	224
决定什么时候授权	225
决定授权的对象	227
授权心诀	228
探索信任的各种轮廓	230
信任的三个关键维度	230
信任关系的八种类型	231
信任的基础和原则	233
小结	234
行为指南	235
自我评估	238
个人授力评估	238
案例分析	239



东海贸易公司	239
技巧练习	241
向上管理	241
技巧应用	242
授权的练习	242
第九章 独行不如群行——团队的作用	244
众人拾柴火焰高	244
群体工作的优势	244
团队的类型	245
团队角色	247
如何塑造团队精神	248
统一目标	248
合理架构	249
员工认同	249
集体参与	249
顺畅沟通	250
领导以身作则	250
敏锐资讯	251
开放环境	251
团队发展的生命周期	251
萌芽雏形期	252
磨合适应期	254
动荡调整期	257
正式运作期	261
小结	262
行为指南	263
自我评估	265

