

汉 · 译 · 工 · 商 · 管 · 理 · 经 · 典 · 教 · 材 · 丛 · 书

(第三辑)

Organizational Behaviour

组织行为学

(第五版)

David Buchanan, Andrzej Huczynski

[英] 戴维·布坎南 安德杰·赫钦斯盖 著

李 丽 闫长坡 何 琳
闫 甜 廖 羽 孙 波 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 工 · 商

教 · 材 · 丛 · 书

(第三辑)

Organizational Behaviour

组织行为学

(第五版)

David Buchanan, Andrzej Huczynski

[英] 戴维·布坎南 安德杰·赫钦斯盖 著

李 丽 闫长坡 何 琳
闫 甜 廖 羽 孙 波



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2004—2333号

Organizational Behaviour: An Introductory Text (Fifth edition) By David Buchanan and Andrzej Huczynski.

First Published by Prentice Hall International (UK) Ltd, 1985.

Second edition by Prentice Hall International (UK) Ltd, 1991.

Third edition by Prentice Hall Europe, 1997.

Fourth edition by Pearson Education Ltd, 2001.

Fifth edition by Pearson Education Ltd, 2004.

© David Buchanan and Andrzej Huczynski 1985, 2004.

Chinese Translation Copyright © 2005 by Economy & Management Publishing House.

This translation of Organizational Behaviour: An Introductory Text (Fifth edition), The Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 (第五版) / (英)布坎南, (英)赫钦斯
盖著; 李丽等译. —北京: 经济管理出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5096-1432-7

I. ①组… II. ①布… ②赫… ③李… III. ①组
织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第090026号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河市海波印务有限公司

经销：新华书店

选题策划：杨世伟

责任编辑：张永美

技术编辑：晓 成

责任校对：静 洁

880mm × 1230mm/16

61.5印张 1481千字

2011年7月第2版

2011年7月第1次印刷

定价：128.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1432-7

· 版权所有 翻印必究 ·

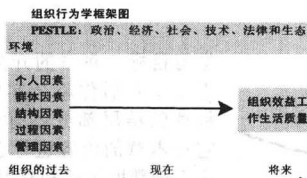
凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010)68022974 邮编：100836

本书指南

第四部分 组织结构



第四部分组织结构主要包括以下四个专题:

- 传统工作设计, 第十三章;
- 组织结构要素, 第十四章;
- 早期组织设计, 第十五章;
- 组织战略和组织设计, 第十六章。

以上这些专题主要涉及工作被设计、被定义的方式如何影响组织内部成员的行为。在第十三章中, 传统工作设计为第三章的技术提供了历史基础。通过阐明技术如何影响组织结构设计, 本章把技术和结构结合了起来。第十四章组织结构因素主要介绍了一些关键概念、理论、模型以及相关领域的理论家。这些“概念”将有助于我们对早期组织设计的理解, 尤其是对韦伯、法约尔、伯恩斯、斯托克以及明茨伯格所提理论的理解。最后一章介绍的是, 在组织行为这一领域里, 当代一些关于组织结构的思想是如何随着对公司战略以及战略管理的讨论出现的。就对网络组织、虚拟组织的讨论而言, 这也有助于我们对当今组

部分: 本书分为六个部分, 每部分之前都有一个“结构图”和完整的介绍。这使本书的结构更加清晰, 便于学生更容易地阅读。

请看这里: 在每部分的章节里, 你将会发现本书的一个令人兴奋的、新的特色: “请看这里”。它解释了工作和组织是如何通过图片而展现出来的, 从而为学生提供了分析和“解密”这些图片的必要资料。

组织结构形式的理解。这种结构观点对我们分析个人和群体提供了一个独立但相关的视角。

请看这里

第一张图片来自于时报(2003年3月17日)。这张图片展示了 Anything Left Handed 公司的五位职员。这家公司是专门为习惯用左手的人制造家用物品。图片中有一位主管、一位主任以及三名职员。不看图片解说词, 你是否能从图片分辨出谁是董事长, 谁是经理? 为什么?

第二张图片来自于金融时报(2003年3月17日), 它是一篇文章的附带照片。该篇文章的内容是关于美国股票交易所与股票经纪人关于费用结构的冲突。这种交易风格被认为是“公开呐喊”。CME 是芝加哥期货交易所(Chicago Mercantile Exchange)的简称。



从左至右依次是: 手持照相机的露比·基尔比, 董事长劳伦·斯米尔索姆, 经理基斯米尔·索姆, 阿瑟·海恩斯和丹尼斯·麦克在左手拿着该数码相机生产的一些产品。

资料来源: The Times/John Cassidy/NI Syndication.



在芝加哥期货交易所进行欧元期货买卖的交易人员。

资料来源: Associated Press, AP.

1. 解码: 请仔细看看图片里的面孔, 尽可能多地观察出你认为每张面孔想传递信息的细微之处。图片里的人是在讲故事, 在表达某个观点, 或赞同某个有争议的观点, 或在虚构故事, 还是在重申或挑战某个原有的模式?

2. 挑战: 对图片人物传递的信息、故事、观点、争议、故事或模式, 你在多大程度上会认同它们? 这些面孔是在面对挑战, 或在批评他人, 还是在试图解释什么? 不同的面孔还隐含着其他的信息吗?

3. 分享: 把你对这些面孔的看法与你同事的看法进行比较, 并就你们各自不同的解码结果做出解释。

第二十三章 冲突

关键词和学习目标 / 793

为什么研究冲突? / 794

冲突概念的澄清 / 795

理论框架对比分析: 一元论者、多元论者以及相互作用主义者 / 796

协调失败与冲突 / 800

冲突解决方法 / 807

冲突的激进观 / 815

情感劳动者 / 819

本章小结和思考题 / 823

相关链接、视野拓展、文学作品中的组织行为学和本章练习 / 824

关键词

冲突

一元主义观
多元主义观
相互作用主义观
功能性冲突
功能失常性冲突
冲突解决措施
个别交易

一体化交易

调解
仲裁
冲突刺激
冲突的激进观
组织的不正当行为
反抗
情感劳动者

学习目标

当你阅读完本章后,你应该能够用自己的话来界定一些重要的概念,并且也应该能够:

1. 区分有关冲突的各种主要理论观点。
2. 区分功能性冲突和功能失常性冲突。
3. 解释说明组织化、协调和冲突三者之间的关系。
4. 列举组织中冲突产生的原因。
5. 区分组织协调工具之间的差别。
6. 解释组织中冲突产生和解决的环境。
7. 列举托马斯的五种冲突解决方法。
8. 区分个别交易和一体化交易。

保持微笑

一位年轻的商人向一位飞机乘务员说,“为什么你

关键词: 每章的开头部分都列出了一些主要的概念,你将会在本章中找到这些概念的定义、解释及图示。

学习目标: 每章的开头部分都会列出学完本章后你将会实现的学习目标。每章的结尾部分还有一个本章小结,它对本章的内容进行总结,你可以利用它来帮助记忆和复习相关的知识。

本章内容: 在每章的开头部分列示,便于读者很容易地浏览本章。

应用和例证: 探讨文中提到的概念、理论和框架结构的应用及案例。这段文字用不同的颜色做背景,以与文章的正文明显区分开来。它包含最新的管理实践、国际案例、经典案例以及对未来的推测。

定义: 对在本章开头部分提出的关键词进行概括,这些关键词在正文中被突出的标示出来。

人物肖像: 是一些权威学者的照片,他们为我们理解本学科的相关内容做出了贡献。

对这些建议的回应是 20 世纪 60 年代的组织发展运动。对 BPR 的其他批评是与其自身的“刀耕火种”对工作安全的影响以及这不是新的技术的观察结论有关。许多评论者已经注意到了水平流程分析是一种传统方法,数年来已经被生产和运营管理专家以及社会-技术体系分析师使用(Buchanan, 1996)。

这些批评或许有些过激。在“重新设计”的标签下,如今 BPR 也应用到了健康卫生领域(Locock, 2001)。在政府长期倡导医疗保健“现代化”的环境里,流程图方法在说服医生方面,尤其是对传统管理方式和各种评定的疑问方面至关重要(Gollop, 2002b)。

变革主体应具备的知识

新的变革主体: 运动员而不是牛仔

我们的新英雄应该是运动员,他能带来令人吃惊的业绩,会保护资源并追求发展机遇。这种新的商业英雄避免了过量的商业老板和牛仔。运动员所做的工作更多地是节约和保护,而牛仔是粗心的技术和推销。但是商业运动员有能力做到平衡,并且能充分利用商业老板的纪律和牛仔的创业热情。商业运动员要热情、能听能曲,并能够倾注全力,还要擅长团队工作以及始终如一的工作状态。

资料来源: Rosabeth Moss Kanter, When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management and Careers in the 1990s, Simon & Schuster, London, 1989, p. 361.

变革主体: 指努力提高、支持、主办、发动、实施或帮助实施变革的组织成员。



罗萨贝斯·莫斯·坎特
(出生于 1943 年)

什么会成为组织变革的有效主体呢? 两种趋势使得这一问题提到了日程上来。一种趋势就是,现在大多数的经理把变革的职责与他们日常的责任联系起来了。尽管使用了项目经理和外部顾问,但是许多职能经理也是关键的变革主体。第二个趋势在变革团队中的组织各层组织的不断参与有关。变革主体的分散意味着他们越来越需要具备必要的知识和技能(Buchanan, Claydon 和 Doyle, 1999)。许多文学作品关注外部必要的知识和技能(Buchanan, Claydon 和 Doyle, 1999)。许多文学作品关注与外部变革主体或管理顾问。内部变革主体角色也是同等重要的。

变革主体不一定是资深经理和不需要具有正式的头衔。被正式任命的变革主体经常是由于自己具备的知识而被挑中的。例如, IT 专家很典型地就是为管理 IT 项目才被选中任命的。但是,除了技术知识外,变革主体需要人际关系技能和管理技能以及交流、陈述、协商、影响和销售、组织政治和对变革流程的管理能力。这与变革流程/环境理论中阐述的方式有关: 没有条理、多种因素、许多演员、政治因素。

罗萨贝斯·莫斯·坎特(1989)提出了变革主体应具备的七种技能:

1. 在没有管理权力、法律制裁和支持的情况下独立工作的能力。



资料来源: © copyright United Feature Syndicate, Inc. Reproduced by permission.

思考与练习

你是一名运动员还是牛仔? 是一名优秀的经理还是一名真正的变革领导? 你具备作为一名有效变革主体而所需的个人任职资格吗? 把你自己的知识与坎特和卡普兰列出的各项进行比照。

如果你要有效地把发挥变革管理的作用, 你认为还需要进一步发展哪些技能?

有效的变革主体要具备相当广泛的知识与技能。在大型组织里, 这有可能是一个单一的、脆弱的决策。但是个人和职业生涯的回报是非常重要的。这种职位高、晋升快的职业对战略性组织变革做出的贡献更大。引进小规模、缓慢渐进的变革涉及很少的管理职务。

在这一领域有许多趋势。变革已经成为管理的中心问题之一。尽管参与式方法在社会上和道德上是合适的, 但是人们仍愿意接受指导式的方法, 增加对组织政治作用的认识(例如 Butcher and Clark, 2001)。人们也意识到了需要对事件和趋势做出快速的、连续的调整。变革不再是阶段性破坏稳定结构, 而是保留组织生活目前的特征。但是, 一些评论者认为, 重复进行变革具有破坏性, 因此变革主体应该更仔细地计算时间和进度。对变革条件和变革方向有影响的环境因素, 其重要性更容易理解和评估。最后, 尽管变革仍与提高组织有效性和提高快速变革能力有关, 但变革常常被看做是组织获取对竞争优势和生存发展的诸多有利因素中的一种因素。这些趋势在表 18.3 中进行了总结。

表 18.3 组织变革的趋势

20 世纪 80 年代的变革	21 世纪的变革
众多组织主题中的一个	一个新的组织话题
参与和加入的重要性	政治因素和活动的重要性
项目管理的理性——线性模型	混乱的、没有条理的原因和动机
随意技能是重要的	流程技能是重要的
实施方法是重要的	变革的实施必须与环境相适应
把变革看做是一个阶段调整过程	把变革看做是一个连续的上升过程
变革必须是经常的、快速的	需要考虑时间和速度
变革的目标是组织的有效性	变革的目标是获取竞争优势和生存

相关链接: 一段标明出处的简短导言, 介绍更高级和更深层次的相关阅读材料。

- 托马斯所提出的解决冲突的五种方法包括: 避免、随和、妥协、协作以及竞争/强迫。
- 8. 区分分配性交易和一体化交易。
- 分配性交易指的是对大量固定的资源进行分配的谈判形势。这会导致双方中有一方获胜, 而另一方失利。
- 一体化交易寻求提高总体的资源数量, 并形成“双赢”形势。

思考题

1. 许多人认为, 冲突可以实现组织的许多目的。支持和反对这种论断的基础是什么?
2. “冲突的一元主义观点在文学作品和实践中占有统治地位”。你同意这种看法吗? 请做出回答, 并给出你的理由, 举出例子加以描述。
3. “由于组织的每个单位和部门都拥有它们自己的目标和利益, 分配性冲突通常是组织生活的一个方面”。你同意这种看法吗? 请做出回答, 给出你的理由, 并举出说明。
4. “功能正常的冲突是一个矛盾词语”。请对这个论断进行讨论。
5. 肯尼斯·托马斯区分了解决冲突的五种方法。请你指出个体在转换这五种解决方法时存在的困难。

相关阅读

Ackroyd, S. and Thompson, p., 1999, *Organizational Misbehaviour*, Sage Publications, London.

作者采用冲突的激进主义观点回顾了有关组织不良行为的经验主义和理论研究。将组织的不良行为界定在员工反抗、冲突和社会实体的环境中。

Barry, J., Chandler, J., Clark, H., Johnston, R. and Needle, D. (eds), 2000, *Organization and Management: A Critical Text*, Thomson Learning, London.

许多重要的章节从各种各样的不同观点、主题和层次来考察组织中的反抗和冲突。

Carnevale, P. J. and Pruitt, D. G., 2000, *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press, Buckingham (second edition).

对冲突的研究分析关注谈判者的作用、冲突方式、问题出现的方式、各方与使用的沟通技巧之间的关系。

Collins, D., 1998, *Organizational Change: Sociological Perspectives*, Routledge, London.

第七章和第八章扩展了四种冲突理论观点的描述和例子。

Dreu, C. and Van de Vliet, E. (eds), 1997, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, London.

这本书采用冲突的相互主义理论观点, 考察了组织中的功能正常的冲突和功能失常的冲突。

Fox, A., 1973, 'Industrial relations: a social critique of pluralist ideology', in J. Child (ed.), *Man*

漫画、照片、表格及图表: 它们是贯穿正文的小专栏, 有助于使相关内容变得更加容易理解, 更具有吸引力, 从而更具有可读性。

思考与评论: 读者在阅读本书的过程中不断地被揭示暂时停下来, 仔细地思考书中那些相互对立或矛盾的观点及论断。它鼓励读者将书中的观点及相关的分析应用于自己的实践之中, 对自己从前的设想提出挑战。

本章小结与思考题: 根据每章开头部分的“学习目标”对本章的内容进行总结, 并提出一些具有典型意义的问题, 这些问题既可以作为读者自学的参考, 也可以为老师的教学提供辅助材料。

视野拓展: 介绍一些电影及电视节目, 它们都是文中所表述的观点和想法在更大范围内的关联与应用。

文学作品中的组织行为学: 建议读者阅读的一些小说或其他有创造性的作品, 它们对文中的概念及主要观点进行了更深入的解释。

本章练习: 在每章的结尾部分都有两个练习, 一个是为大型课程准备的, 另一个则适合较小规模的指导性的学期课程所使用。

and Organisation, Allen and Unwin, London, pp.185-233.

文化·福克斯首次区分了有关冲突的一元主义、多元主义和激进主义观点, 形成了所有要讨论的主题的基础。

Thompson, P., 1983, *The Nature of Work: An Introduction to the Debates in the Labour Process*, Macmillan, London.

劳动过程理论在当代组织行为学的理论研究中是一个重要的理论。由于所使用的语言经常会对其传播产生障碍, 这本书提供了有用的序言。

视野拓展

《坏蛋的下午》(1975, 导演 Sidney Lumet) 是根据真实的故事改编的一部犯罪片电影, 事情发生在 1972 年炎热的八月的某一天。索尼·沃泽克 (Sony Wortzik) (由阿尔·帕西诺扮演) 和他的两个同伙进入纽约布鲁克林的一家银行, 并用枪让职员举起手来。然而, 抢劫并没有成功, 警察包围了这所建筑物。索尼和他坏脾气的朋友杰夫 (由约翰·卡泽尔扮演) 在银行里被逮捕了。在观看这部电影时, 分析构成冲突形势的因素, 注意电影中使用了哪些解决冲突的方法、何时采用的以及应用了哪些谈判策略。

文学作品中的组织行为学

David Lodge, *Nice Work*, Penguin, Harmondsworth, 1989.

这部小说是关于一个名叫维克·威尔科克斯 (Vic Wilcox) 的中年男性, 他是米德兰联合铸造厂的管理董事和一位名叫罗宾·彭罗斯 (Robyn Penrose) 的女性知识分子, 她是大学英语系的短期合同成员的故事。维克通过参与“管理者模拟”项目来帮助自己签订新的合同。哪种冲突观点分别与维克和罗宾所持的观点相一致? 他们将怎样慢慢地适应这种观点? 这种观点是如何影响他们对公司所发生的事情的认识的?

本章练习

1: 你首选的解决冲突的方法是什么?

目标

1. 回忆可以使用各种不同的解决冲突的方法。
2. 识别你习惯采用的方法。

《组织行为学》受到了朋友网站的大力支持,这是一个言论自由、完全互动的网站。

网址是 www.booksites.net/buchuc。这个网站提供了大量的教学参考资料。

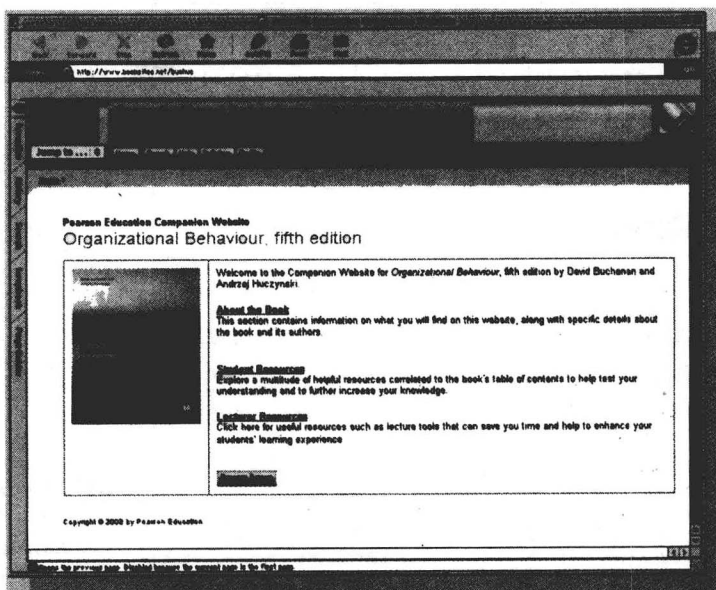
教师部分:

■ 有密码保护的附加教学资源。

■ 可供下载的完整版教师手册,内容包括:与新栏目“请看这里”相配套的教学方法,书中所有章节练习的详细解析以及进一步的修订问题。

■ 参考讲义:基于本书的各章节,提供了72个供参考的讲义。

■ 幻灯片:可供下载,并作为OHT使用。



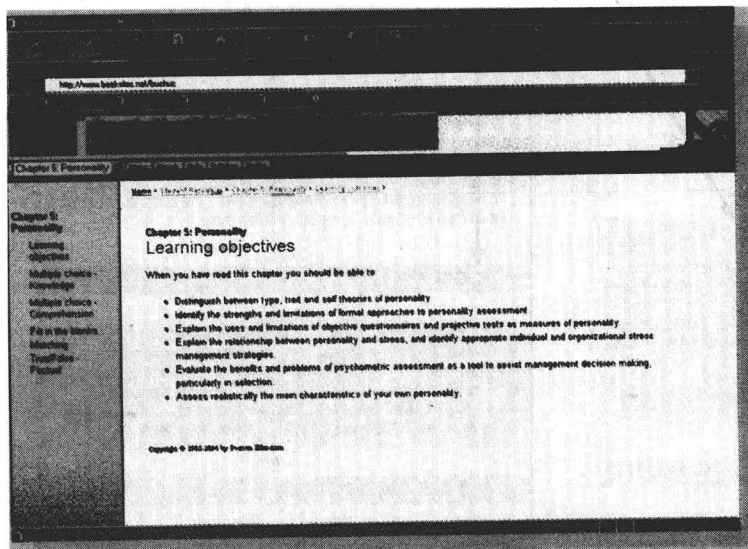
学生部分:

■ 学习资料:旨在帮助你提高学习成效。

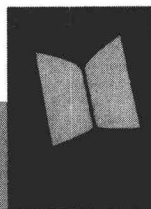
■ 学习目标:每章的学习目标。

■ 拓展练习,包括多项选择、填空、判断对错以及连线搭配。所有这些练习都对错误答案提供相应的回复反馈,以帮助你学习相关的知识并加深理解。

■ 在线词汇表可以对关键词进行解释。



除了本书,您还可以通过课程指南针、黑板或网络CT的使用,很方便地查询完整的网上课堂的内容。它包含40个小时的互动学习资料。想要获取更多的信息,请登录 www.booksites.net,以主题或作者名字进行搜索。



写作目的及目标读者

本书有四个主要目的

1. 向那些具有很少或根本没有社会科学背景的学生介绍组织中人类行为的理论。本书可以作为组织行为学领域的一本综合性的入门级教材，同时也是进行深度研究的起点。我们的目的是使读者对组织行为学产生更大的兴趣，激发读者求知的热情。

2. 使读者将组织行为学的理论、概念以及技巧应用到实践中去，从而能够在各种类型的组织中更有效率地工作。不论是为了一个组织而工作，或是与一个组织一起合作，还是要发展、推翻或对抗一个组织，任何人都必须了解这个组织存在和运作的方式及原因。

3. 鼓励提出挑战性的、质询的及批判的观点，并展开争论。对组织问题的“正确”回答及解决方案往往不能仅仅以能提出论据和理由就可以通过，制定决策与采取行动通常也要考虑到价值观、判断力和意识方面的影响。所以无论研究有多么严密，资料来源有多么权威，我们的理论及其实践结果也并不一定就是确定无疑的。

4. 对社会科学知识在组织方面的应用进行有趣的描述，以便那些有不同教育和学科背景的学生易于理解，其他专业的读者往往会质疑社会科学的贡献。

本书的目标读者包括一般社会科学的初学者，尤其是那些想要了解组织行为学的读者。组织行为学是工商管理专业的本科生与研究生的核心课程。另外，从事会计、律师、医生、护士、工程师、教师等职业以及那些在建筑业、计算机科学、银行业、酒店业中工作的人们，往往没有社会科学知识的背景，但他们在工作中会发现，组织行为理论是其岗位考核规划的核心内容。

本书从多种社会科学的视角来介绍组织行为学，认为组织是基于一系列的制度而产生的。本研究领域的其他一些教材大多采用管理学、心理学或社会学的视角来进行研究；然而，并不是所有的读者都要成为管理者、心理学家或是社会学家，许多从事其他职业的读者也需要了解组织行为学的知识，并可以从中受益。

本书的每个部分都是独立成章的，不学习前面的章节不会影响对后面章节内容的理解。但是在实践中，这些内容都是相互联系的。观点和理论都是系统化地提出的，先是组织背景、个人心理，到社会心理，再到组织社会学、政治，最后到管理上来。每一章的内容都包括对理论背景和实际应用的介绍。很多论点是有争议的，每一章节的目的就在于阐明这些不同的观点。但是，我们的目的并不是去寻求“正确的答案”和“最优的

行为”，这往往使事实过于简单化而产生误导。我们将存在的争议和矛盾展现在读者面前，是希望能够引导读者提出更深入的问题，以进行研究和争论，激发挑战性和批判性的思考。

本书采用灵活的编排方式，适用于两个学期或三个学期的课程。尽管这是初级教程，但其中很大一部分材料是更高层次的，每章中的“相关链接”提供了进一步深入学习的引导。因此，本教程对于二、三级水平的学习也是很有帮助的。组织行为学同其他一些学科是相互交叉的，如人力资源管理，教师和学生可以通过本书来发现它们之间的关系。本书中提供的一些教学材料并不一定要按照出现的顺序来讲授，教师可以自由选择讲授哪一个材料，以什么样的顺序选用材料以及运用哪些附加教学资源。

本书涵盖了各种不同文化背景下的材料。社会科学理论是要受到文化制约的，比如法律、规范和传统，不同国家之间不同，不同亚文化背景下也不同。对那些影响组织行为的各种社会和文化因素加强关注是非常重要的。我们承认在本书的作者队伍中，就存在着一些对英国人的偏见；但我们和一些同行们发现，我们自己也正是面对着具有不同文化背景的学生群体。对于学生以及组织成员来说，了解文化差异并在这样的团队中有效率的工作变得日益重要(例如，Adler, 2002)。

研究总结和思考与评论练习提供了一个探讨有争议的论点并将它们进行对比研究的机会。我们对组织中行为方式的改进方法之一就是将自己的实践同他人的进行比较。一直以来，对比研究方法在社会科学中被经常性地使用。每年来自航空、铁路、公交、饭店、餐饮以及医疗等不同行业的读者都是基于各自所处的不同组织环境，展开对比性的研究。

为了帮助和激励读者进行学习，本书还有以下特色：

- 每章的开头部分列出了本章将会出现的关键词和可以达到的学习目标。
- 关键词都可以在本书附录里的词汇表里找到相关解释。
- 读者会被不断地引入到思考与评论中，去思考那些存在矛盾和争议的观点与论断，并能够将各种理论和观点与自己的亲身实践相结合，澄清自己以往的一些误区。
- 对概念、理论和框架大纲的实际应用进行透彻的分析，有时会根据实际的组织经验用盒状图来描述。
- 每章都有本章小结与思考题环节，它先是根据学习成果对本章的内容进行总结，然后提出一系列评论性的问题，这些问题既可以用来帮助个人复习，也可以作为辅助教学的复习材料。
- 每章的视野拓展环节介绍一部(或一些)电影，有时是一个电视节目，它们以图像和娱乐的方式来展现本章的观点及相关内容。
- 每章的文学作品中的组织行为学环节，用小说或其他具有创造性的作品来解释本章中出现的概念及其他内容。
- 每章设置一个相关链接环节，这是为了进行更高水平的学习所提供的短小的、标明出处的资料附注。
- 在每章最后部分有两个本章练习，其中一个是为大型课程设计的，另一个则适用于较少学员的辅导性或研究性的课程安排。
- 本书的每一部分都是以一个请看这里的栏目作为开始的，它以一系列的照片来展

示工作和组织的形象。视觉形象一般都是确定的，读者被引导去“解密”这些图片，理解它们所要传达的明显意思和更微妙的含义。

■ 另外，我们在适当的章节里使用了小说以及各种各样不同寻常的材料，以尽量使本书变得有趣和易于接受。实例、漫画、图解、练习以及案例的应用使得本书的进度节奏和结构框架的安排得以改善，从而便于读者理解，使其更具有吸引力和可读性。

本书的体例及内容反映了一种具有很强参与性的互动教学方法，现在这种方法被广泛地应用于工商管理各种课程的教学之中。这意味着我们越来越少使用传统的授课方式，而更多地是通过大量的个人和集体案例与对实际工作的模拟来进行学习。因此，老师们并不应该按照本书的内容进行刻板的授课，而是要从中汲取合适的内容，如使用它来介绍关键词和理论知识，在这个平台上，组织学生进行讨论、做练习、案例分析以及更深入的高级水平学习。

挑战与争论

本书有许多具有特色的栏目，它们的目的在于鼓励读者进行积极的思考，并对书中的理论观点提出质疑。我们鼓励读者独立思考现实中的实践和理论问题，从而激发他们的挑战性。本书不时地会提示读者暂时停下来去思考那些有争议的观点，不论是在个人学习还是集体讨论中。我们提醒读者关注组织行为学在日常生活中的重要意义。学习组织行为学不应该仅仅限于在演讲会堂里听讲座和在图书馆里读书。比如，在餐厅吃比萨，在电影院门口排队，向商店返回残次品，买火车票，工作中与同事进行争论，休息日在工厂中打工，读小说——所有这些经历都与本书的主题有关。

本文的一个深层次目标是在本书的三种特色之间保持平衡：

引导性：为书中的研究主题提供一个全面的背景资料以及研究范围、关注焦点、惯例研究方法、语言和应用。

实践性：探讨关于组织的理论观点、研究结论和管理技巧的实际应用与实践结果。

挑战性：鼓励读者提出疑问、进行辩论，而不是将书中的理论观点作为权威而被动地接受，对于主要的概念、理论及其应用提出挑战性的问题。

有些组织行为学的教科书只是提供一个管理学分析的视角，极少引导读者提出挑战性的观点或去思考其他的进行推理和应用的角度。还有些则是从批判的角度出发，虽然鼓励争论，但没有提供具有实际意义的选择。本书的目的是在这两种极端情形之间建立一种平衡。

我们至少可以从以下五个方面来提出批判性的、质疑的问题：

1：雇佣合同是建立在自由选择基础之上的吗？

显然，雇佣合同是建立在“自由选择”的基础之上。你选择是否从事这项工作，组织则选择是否雇佣你。然而，雇主极少会对某一个雇员产生依赖，他可以从劳动力市场上自由挑选雇员。而对于雇员来说，所谓的“自由选择”可能是指在就业与失业中选择。雇佣合同是不平等的，这种权力的不平衡并不总是依靠工会就可以解决的。一些评论家

们认为，在资本主义经济中的雇佣合同是剥削性的。其含义是，资本家所采用的改善员工的工作环境和生活质量的管理方法，实质上是在用华丽的包装来尽力掩饰雇佣关系的剥削性质。

2: 组织中的层级关系是不可避免的吗?

组织等级看起来是“正常的”现象。管理者似乎拥有更强的能力，掌握更多的信息，有更准确的判断力，这些都决定了他们才有权做出重大决策。然而，等级制度是基于权力的不平衡而出现的，由它产生了支配（有权力的领导）和附属（无权阶层）的不同类型。20 世纪 90 年代曾掀起了一股“减少层级”的浪潮，即减少管理层级中的等级数量，建立“扁平式”的组织结构。然而，已经减少了层级的组织依然存在层级，从而权力的不平衡仍旧存在，众多的雇员还是没有有一个可以影响管理决策的地位。组织作为民主社会的一个组成部分，为什么不采用与范围更大的民主社会一样的民主结构？这个观点对于组织结构有着十分重要的意义。

3: 国家是否是一个在雇主与雇员之间保持中立的仲裁员?

国家，即政府，表面上看起来是一个调解整个社会中众多利益冲突的中立的仲裁员。制定法律以帮助实现使整个社会受益的目标，例如监督政令的执行和制止犯罪行为。但是，这种“中立”是假想的。法律往往是对现状的强化而不是对抗，尤其是在涉及工会和个人所拥有的对工作管理决策提出异议的权利时。国家的特色之一就是维护既得利益和权力基础为行动目标，而不会去破坏它们。在第一部分，我们将研究组织的外部环境，包括政治的、经济的、社会的、技术的、法律的和生态的因素，是如何对组织结构产生影响的。相互对立的几种观点——一元论、多元论和激进论——将在第二十三章中进行分析。

4: 组织与管理中的技术性语言是否是中立的?

我们是被自己的思想、知觉、价值观和信念所“控制”的吗？答案是肯定的。我们接收论点和事实，通过对比各种依据，然后做决定。然而，我们所接收到的信息的语言并不是中立的。比如这句话，“好好工作，你将会得到提升”。听起来很有道理吗？它假定了“更好的员工是一个更好的人”；如果你不是“好员工”，这是不正常的。所以最好是通过做一个忠心的雇员来证明你的价值。从管理学角度来看，这是一种使员工服从的有效方法，否则可能会很棘手，因为一个“好员工”不会抱怨其工作条件。关于管理的专业术语（团队工作、弹性、授权、判断力、评价、工作丰富化）听起来很吸引人、很自由。但是，这些方法可以被认为是隐藏的控制和剥削工具。回想一下后现代社会理论中的“语言转折”，它认为，语言并不是描述现实的工具，而是为了增进特定个人和群体的利益将现实进行具体化的一种转换方法。也就是说，管理语言在起作用，它促进了事情的发生（Holman 和 Thorpe, 2003）。

5: “新”的理论和技術有多“新”?

管理理论家们不断提出新的观点和技巧。管理者往往很关注新的潮流，总是对最新

的思想感兴趣，这使得他们能够赢得竞争优势。广大学生（以及教科书的作者）也有必要跟上这种创新的潮流。但是，由于具备了相关问题的历史背景知识，我们通常能够运用“新”的思考方法来研究熟悉的“旧”观点。这些观点表面上看起来是新的东西，但通常并不是思想“实质上的转变”，而更多的只是“包装的转变”。20世纪90年代末出现了“工作雕塑”，作为一种管理技巧，它究竟是新事物，还是仅仅是对从60年代开始兴起的“工作丰富化”的一个改写？“麦当劳式”的工作方式是当今的一个趋势，还是自20世纪初以来持续存在的管理思潮的表现？情商是如今流行的一个概念，它究竟是21世纪与管理相关的一个惊人的发展，还是仅仅作为自40年代开始的关于个人与人际的认知力与敏感性研究的一个翻版？

这五个独特的问题由一个共同的目标联结起来，即对那些看起来似是而非的、熟悉的、有道理的、必然的、传统的、保守的、新奇的以及因此而毫无疑问地被接受的观点进行挑战和辩论。我们应该对以下这些论点提出质疑：

雇主和雇员之间的合同是公平的，并且可以自由签订。

等级制是组织的一种自然形式，既是必然的又是有利的。

在雇佣关系中，政府作为仲裁者处于一个中立的地位。

组织和管理中的专业性术语是中立的。

那些被宣称是新的东西总是新的。

因此，我们能够做出判断，所有这些结论可能都是错误的。当提供一个指导行动的理论、观点、论据或建议时，从鼓励争论、挑战和批评的视角出发，应提出下列问题：

- 这有意义吗？我明白它吗？是不是令人困惑？
- 支持论据是强有力的，还是软弱无力的？
- 对“新奇”的倡导会取代与从前的想法相对比吗？
- 这个论断是有逻辑性的、连贯一致的，还是存在差距和缺陷的？
- 以这个论断为线索，可以揭示出怎样的偏见？
- 声称“中立”是符合现实的，还是暗含着一个过程？
- 论点和判断是建立在令人信服的证据上的吗？
- 这个观点使哪些人受益，又使哪些人的利益受损？
- 这个论断的语言设计是否使其更具有吸引力？

各章节在适当的位置，对于评论家们围绕的同一主题，基于不同的前提假设和价值观而提出的相互对抗的观点进行了分析。这种学习方法在思考与评论环节和每章结尾部分的练习中得到了加强。为了理解和研究组织行为，更全面的相关评论意见见马茨·阿尔文森（Mats Alvesson）和斯坦利·迪兹（Stanley Deetz）（1999）。得到高度评价的批评性文章见保罗·汤普森（Paul Thompson）和戴维·麦克休（David McHugh）（2002）。

视野拓展

在一场与传统思想的大论战中，约翰·哈萨德（John Hassard）与鲁思·霍利迪（Ruth Holliday）毫不客气地指出，这种教科书提供了一幅被净化过了的组织行为学的画面。同样地，斯蒂芬·阿克洛伊德（Stephen Ackroyd）与保罗·汤普森（Paul Thompson）也认为，传统

的教科书没有提及许多明显不正当的行为——如“参军”、怠工、盗窃与恶作剧。尽管被现代组织理论所忽略，吉普森·伯勒尔(Gibson Burrell)始终坚持自己的观点：“极少提及性，但组织也会受其影响；极少提及暴力，但组织也会沾染其风气；极少提及付出的努力，但组织要依赖于它；极少提及对权力的欲望，但若没有它，组织就不能存在。”

哈萨德与霍利迪提到，相比较而言，电影（以及电视）“将性、暴力、情感、权力斗争、个人成败的结果以及组织的解体在舞台上表现了出来”。传媒学院的一个美国组织对 50 个电视节目中描写组织的解体在舞台上表现了出来”。传媒学院的一个美国组织对 50 个电视节目中描写组织的 200 个片段进行了研究，他们的分析结果显示，这些节目都进行了虚构买卖交易的描写：

- 只有 3% 的组织从事社会性或经济性的生产力活动；
- 有 45% 的管理行为被刻画成非法的；
- 有 55% 的公司老板进行违法活动，比如欺诈和谋杀。

这种观点是耸人听闻还是符合实际呢？电影和电视在多大程度上强化了普遍流行的老一套工作、权威、权力、地位和组织结构，还是向其提出了挑战了呢？

纳尔逊·菲利普斯(Nelson Phillips)认为，电影及其他媒体，比如长篇故事、超短篇小说、戏剧、歌曲和诗歌，其中所使用的叙述性的虚构情节是加强作为一门学科的组织行为学同组织全体成员的主观经验之间关联的一种方法。一些电影广告暗示着传统的老一套的方式正面临着挑战：费城用来指代艾滋病；泄密用来借指强奸和工作中的性骚扰。然而，哈萨德与霍利迪认为，媒体是以一种格式化的方式强化了传统的价值观，反映了社会现实，而不是提出将会不断地向别人抱怨，批判那些对于等级制度、集体动力学、传统思想中性的角色、权力关系、权威人物的作用以及官僚政治功能紊乱规律的传统描述。

我们的目的是通过每一章的视野拓展栏目来避免净化陷阱，推荐一些对课文中研究的概念、理论和应用进行生动描述的电影。更多的建议见约瑟夫·钱伯克斯(Joseph Champoux)的著作，读者们还可以从各种展售的影片中来找出其他的来源。

文学作品中的组织行为学

组织行为学领域中的多数主题和研究对象也会以有力的、深刻的、娱乐的形式出现在文艺作品中。为了强化我们的目的，即鼓励挑战和辩论以及从特别的角度去思考和研究问题，本书的每一章都介绍一本相关的小说或其他文艺作品。

管理学课程建立在小说的基础上，这是有历史可循的。小说是经过深思熟虑而写成的，作为说教的工具，它要阐述一些观点，比如在《目标》一书中(Goldratt 和 Cox, 1993)提出的质量管理，在《人力资源》一书(Kemske, 1996)中提出的雇员剥削。但是，小说也可以被用于教育目的。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)(1973)指出，寓言性小说《海底沉船》(Adams, 1973)提供了讨论管理作用的基础。其他的资源还有汤普森和麦吉弗伦(McGivern)(1996)，Czarniawska-Joerges 和 de Monthoux(1994)，Grottola(1994)，Puffer(1991)以及奈茨(Knights)和威尔莫特(Willmott)(1999)。Barbara Czarniawska(1998, 1999)将组织理论看做是一种“文艺流派”，他注意到论述的展开都是按照典型的次序，即“然

后，然后”，这暗含着其中存在因果关系，从而有着丰富的理论内涵。

我们选择文艺作品时，有两个限制条件。第一，它必须是特殊的。第二，通常重点关注被引用作品的某一个方面，而这对于作者的多重写作目的来说是十分不公平的。我们希望读者可以听取这些建议，然后根据这些指导自己去分析更多的读物。

后现代的理由：超出家庭娱乐

电影和小说为组织行为学提供了新鲜的和娱乐的观点。但是，这些虚构的描写之所以值得我们去关注，还存在着其他的原因。研究者与电影的制片人和作家相比，看起来目的各不相同，而且使用不同的方法和媒介。研究者关注科学性观察和对真相的客观研究，从而其成果就是发表在供同行参考的期刊杂志上的文章。而电影制片人和小说家则强调创造性和娱乐性，于是产生了具有视觉刺激效果的胶片上的影像和书本中引人入胜的文字叙述。他们之间有相同之处吗？

银幕作家或小说家必须创造出一个有趣的虚拟情节——一种叙述——然后决定如何最好地把它呈现在观众或读者面前。其中包含着在小说与电影创作的众多惯例中，哪些是需要精选出来展现在读者或观众面前的，哪些则是需要隐藏起来的，哪些内容要进行细节描述或展示以及按怎样的顺序来安排各种情节。另外，它还必须是一个读者或观众从未看过或读过的新故事。

研究者则必须创作出使人感兴趣的学术文章——一种叙述——然后决定如何将其最好的呈现在读者面前。其中包含着在学术期刊的众多惯例中，哪些是需要精选出来展现在读者面前的，哪些则是需要隐藏起来的，哪些内容要进行细节描述或展示以及按怎样的顺序来介绍知识。它也必须提供读者并不熟悉的最新研究成果。

很自然，电影制片人、小说家和学者们都被他们各自惯例所使用的媒体所制约。詹姆斯·邦德的一系列电影既有创造性和独特性，又有娱乐性，它最初是由 Albert (Cubby) Broccoli 根据一个熟知的惯例而制作的。对于学术性论文，无论在内容上有多大的突破，也都要遵循一系列的写作原则。但是，正是这些限制使得包括研究论文和虚构小说的写作变成了一种创造性的行为。作者们必须不断地进行有意识的选择，以便使其作品在这些限制的范围内有意义、能够被接受并且是可信的。

当然，社会科学家的论文在如实地表现一个社会和组织的生活方面是不同的。电影制片人和小说家也关注对个人经验所保留的信任，关注对现实社会真实面目的反映以及塑造出的角色和描述的情节的合理性。即使是在科幻小说中所描写的一个故意同“现实”相分离的派别，若其背景、情节和角色设计不合理，那么这部电影或小说也是一个很大的失败。

后现代主义的观点将在第二章中进行分析，它进行了两种相关的观察：

1. 所有的论文都是基于社会而撰写的，因为其作者要受到更大范围的社会中的语言、利益、规则和期望的影响。即使是追求挑战和震撼的“选择性”作者，也必须解释他们的立场，无论同其写作时的“既存观点”有多大出入、有多么抽象。

2. 任何一个作者的作品都没有“完全正确”的解释。来自不同背景和拥有不同观点的读者对其有着各自不同的解释。后现代主义认为对于作品的所有解释都是“正确的”，作者的意图不能给予任何特殊的优先权。

研究性论文被普遍认为是具有较高的科学价值而娱乐价值较低。反过来说,即虚构的小说具有较低的科学价值这种论断,在我们接受了后现代主义对于这些领域相同之处的观点后会发现其是错误的。电影和小说可以被看做是本文之类的文章所提供的观点中轻松的和娱乐的典型代表。但是,对电影进行系统性的分析和解释则可能会引出完全不同的结论。有一个例子可以说明这种可能性。

乔尔·福尔曼(Joel Foreman)和 Tojo Thatchenkery (1996)对电影《日出》(Rising sun)(1993, 导演为菲利普·考夫曼)进行了分析。《日出》讲述了一个金发碧眼的美国人谢里尔(Cheryl)在 Nakamoto 公司的会议室中被谋杀,这是一家从日本迁到洛杉矶的公司,事情发生在协商吞并一家美国的国防公司 Microcon 的过程中。约翰·康诺(John Connor)(由肖恩·康纳里扮演)和韦布·史密斯(Web Smith)(由韦斯利·斯奈普斯扮演)是本案的侦探。这部令人毛骨悚然的电影可以从许多不同的角度来研究。

第一,这可以被看做是对一个日本公司移植到另一种陌生的文化中以及随之而产生的组织行为风格的冲击所进行的研究。这种文化冲突在不相适宜的对外开放顺序中得以表现出来。通过描述日本人(男性)对美国的公司、技术和女人的获得与征服,这个故事也表现了美国对日本商业主导地位恐惧心理。

第二,这可以被看做是跨文化交流的工具。康诺必须教授其搭档如何跟日本人做生意,其中包括向其解释社交惯例和礼节、“面子”问题、谈话风格以及人际关系。

第三,这可以被看做是对组织中权力政治的一种研究。表现在以下各方面:建筑学的象征性意义的使用、利用友谊、监视技术的应用、高尔夫球关系的意义以及通过控制和敲诈参议员约翰·莫顿(John Morton)(由雷·怀斯扮演)而同国家政治的关联。

第四,这也可以被看成是后现代主义关于模糊、不确定性、缺少“结局”和现实的可协调性质的一种隐喻。这在 Eddie Sakamura (由 Cary-Hirokyu Tagawa 扮演)与他的女朋友 Cheryl Austin (Tatjana Patitz)的关系中可以显示出来;看起来似乎是这样,但是他谋杀了她吗?这也表现在最后一幕中韦布·史密斯和 Jingo Asakuma (由 Tia Carrere 扮演)的关系,她揭发了她是(或者曾经是)康诺的搭档;她鼓励他,但韦布得到这个女孩了吗?在故事最后,情节转回到开头部分的日本和美国的文化冲突主题(通过日本人埃迪和美国人谢里尔之间的关系来体现)以及美国黑人韦布和日本人 Jingo 之间的冲突。这种没有结局的叙述是否让你感到很不舒服?

请看这里

我们所生活的世界充满了各种各样的视觉形象,它们来自于报纸、杂志、街道广告、电视和互联网。除此之外,我们也能得到其他的一些视觉信息:所接触的人的外表和衣着;工作环境的设计、布局、色调和装饰;办公大楼的建筑风格;所使用的技术。不论信息的数量有多少、丰富与否和复杂程度如何,我们通常将大部分视觉信息看做是真实的,作为组织及日常生活中“衬毯”的一部分。尽管我们可能会对偶然拍到的照片感到好笑,但我们很少会长时间地停下来去解释、分析和争论这些视觉形象的内容。

为什么我们应该对这些瞬间的影像予以关注呢?我们曾经看到过而又感到没有必要再次回顾。街道广告和网上的标语只是在短暂的时间内得以展示,然后就会被更新。杂志和报纸上的照片只是插图,通常放在上下文中,附以简短的说明。其附属的正文才是

真正重要的部分。在电视和街道广告中出现的图像，其目的很明确是要尽力去吸引我们的注意力，但是在这个方面它们不能误导我们。

问题在于，视觉形象很少是中立的，即便其曾经是。它们不是“公正”的图示，通常是讲述一个故事，提供一种观点，支持一个论点，延续一个神话，强化或挑战一种陈词滥调。视觉形象可以传达信息，有时是明显的，有时是粗略的，有时是清晰的，有时是模糊的。因此，视觉形象是一个潜在的有价值的信息和数据的来源，而往往被我们所忽略。视觉研究方法多年来已经在社会学和人类学的专业领域得到了广泛的应用(Bateson和Mead, 1942; Collier和Collier, 1986)。近年来，人们对于视觉方法在一般社会科学中和组织行为学中的潜在使用产生了越来越大的兴趣(Prosser, 1998; Emmison和Smith, 2000; 布坎南, 2001)。

我们鼓励读者采用一种更严密的视角来研究关于组织行为的视觉信息。为了达到这个目的，我们在本书每一部分的开头处设置了一个简短的环节，即“请看这里”。视觉信息所包括的资料同面谈和调查问卷提供的关于组织行为的信息是相同类别的。“请看这里”中包含着几幅照片，展现工作和组织的一系列的不同方面，从而鼓励读者们对其进行分析解释。

“请看这里”的目的是：

- 表明视觉信息在提供人类和组织行为的内涵方面的价值。
- 引出并拓展视觉形象的解释或“解码”的概念。
- 鼓励读者运用截然不同的方式去观察组织的世界以及存在于其中的行动者。

可以通过三种主要的方式来对照片进行观察、理解、分析或解码。

1: 现实的记录

图像可以被看成是对凝固在时间的某一点的现实片段的捕捉，是对场景和行为者的无可争议的正确反映。这就是摄影术刚被发明时，人们认为其发挥作用的方式。许多评论者从中得出的结论是：“艺术是死的”，而艺术家也从未希望像照片一样准确地来记录现实，所以没有必要强求其真实性。这种观点反映在一句俗语中，即“照相机不会撒谎”。

2: 被伪造的现实

照片可转而被看做是社会和技术的概念，它不仅展现了被摄的影像，同时也是摄影者的反映。摄影者要选择场景、照相机、镜头（如果是那种类型的相机）以及胶卷。胶卷和相机的类型决定了影像的一些特性，比如灵敏度、对比度、微粒和视角范围。摄影者能够更精密地来选择每一个镜头的角度和进行取景，决定取舍，并选择何时按下快门来抓拍。因此，观看者只能看到摄影者希望他们看到的图像。在图像之外，以及在按快门前事物发生的次序都是看不到的。这种观点暗示着，“照相机为摄影者而撒谎”。

3: 多样化的现实

不考虑摄影者的意图，观看者对一幅图像进行解读的方式也是非常重要的。我们选择“湖面上的树枝”作为本书的封面，图中是一片开阔的风景，没有任何人、鸟或动物。我们希望使用这样一幅图，它与组织、工厂、办公楼、经理、团队、攻击性动物、鱼群

或任何其他典型的暗示组织的事物没有直接的关系。

这里出现了一个关键性的问题，即对于一幅图，究竟谁的解释是正确的，摄影者还是观看者？其实，两种看法都是合理的，也都有同等的重要性。如第二章中所论述的，对于文章可以有多种合理的理解，这同样适用于解释视觉图像。尽管观看者通常可以根据图像及其所附的说明来推断出摄影者的意图，但是观看者并不是一定要知道。摄影者不能预测出观看者会将哪一种解释应用于其工作之中，但正是这些解释而不是摄影者的意图在影响着观看者的反应。

因此，在“请看这里”环节中，以下三类问题是很有意义的：

1. 摄影者希望通过图像来表达怎样的意图？想要传递什么信息？它是要叙述一个故事，提供一种观点，支持一个论点，延续一个神话，还是强化或挑战一种陈词滥调？在这里你看到了什么？

2. 这幅图片传达给你的是什么信息？你如何来解释它？你认为它意味着什么？你是否同意这里所表达的观点？所接收到的信息是否是不准确的、令人误解的，或是在某些方面有侮辱性的？这幅图片是否表现了一些摄影者没有特意想要传达的意思？

3. 其他人是如何来解释这幅图片的？他们是否采用不同的方式来解读图片？他们是否了解了其他的信息和观点？如何解释对同一幅图片有着理解上的差异？



新汽车：为了弥补高达 4000 万英镑的退休金缺口，本田汽车采取了一个激进的措施：让员工工作到 62 岁。

资料来源：Calyx.

这幅照片是 2003 年 3 月 22 日周六的《时代》报纸上一篇论文的插图，讲述了关于本田汽车公司决定将其英国员工的退休年龄从 60 岁提高到 62 岁的决定，以有助于解决日