

Don Hellriegel
John W. Slocum, Jr.
Richard W. Woodman

ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR



工商管理经典译丛

组织行为学

[美]

唐·荷尔瑞格

小约翰·W. 斯劳卡姆

理查德·W. 渥德曼 著

胡英坤 车丽娟 贾秀海 译

Eighth Edition

第八版

中译本



东北财经大学出版社

DUFEP Dongbei University of Finance & Economics Press

THOMSON
LEARNING

汤姆森学习出版集团

工商管理经典译丛

组织行为学(第八版)

[美]唐·荷尔瑞格

(得克萨斯 A&M 大学)

小约翰·W.斯劳卡姆

(南麦色迪斯特大学)

理查德·W.渥德曼

(得克萨斯 A&M 大学)

著

胡英坤 车丽娟 贾秀海

(东北财经大学)

译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学(第八版)/(美)荷尔瑞格(Hellriegel, D.)等著.胡英坤等译.—
大连:东北财经大学出版社,2001.11

(工商管理经典译丛)

书名原文:Organizational Behavior

ISBN 7-81044-721-1

I.组… II.①荷… ②胡… III.组织行为学 IV.C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第13712号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字号06-1999-63

Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman: Organizational Behavior, Eighth Edition

Original English Edition Copyright © 1998 by Thomson Learning, Original ISBN 0-538-88024-4

Simplified Chinese Translation Copyright © 2001 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All Rights Reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行,未经出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: chbooks@online.ln.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本:787毫米×960毫米 1/16

印张:35.25

2001年11月第1版

2001年11月第1次印刷

责任编辑:李 季 王雪梅

责任校对:刘东威

封面设计:冀贵收

版式设计:刘瑞东

定价:58.00元

工商管理经典译丛编审委员会

韩经纶（南开大学国际商学院教授，博士生导师）

赵曙明（南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师）

于立（东北财经大学MBA中心主任，教授，博士生导师）

张文贤（复旦大学管理学院教授，博士生导师）

李一军（哈尔滨工业大学管理学院院长，教授）

刘晋（南京航空航天大学工商管理学院副院长，副教授）

李东（北京大学光华管理学院管理信息系主任，副教授）

译者前言

随着全球经济竞争的日益加剧,经济一体化带动了教育的一体化。近年来,我国教育界大量引进了西方发达国家各类课程和教材,“组织行为学”就是其中一例。

组织行为学在我国/system研究和兴盛是近二十年的事。20世纪90年代初,美国专家 Dr. True Weber 来我校首次讲授“组织行为学”时,我校还没有一个专业正式开设这门课。但事隔几年,组织行为学这门课已成了我校所有管理学科本科生和 MBA 学生的必修课。作为教师,我们对组织行为学也十分感兴趣,我一直想找一本好的英文版“组织行为学”教材,把它译成汉语,介绍给中国学生。此次东北财经大学出版社给了我们机会,帮助我们实现了这一愿望。

组织行为学是对组织中的人的行为、态度、表现的研究,它介于各学科之间,从社会学、心理学、人类修养学、工业工程学等学科中汲取了很多概念和思想。它指导管理者如何有效地管理自己的组织,使之高效、富有活力。它帮助管理者在激烈的全球竞争中,在面临企业道德、质量控制、内部冲突、员工工作动机挑战时,在应付跨文化、新技术、组织设计以及为保持自己的竞争性进行组织变革所带来的种种问题时,应如何坚定沉着,采取恰当的战略措施,不断地把组织带进新的成功点。

教材不仅应具有知识性、科学性、系统性,而且应具有实用性和趣味性。由唐·荷尔瑞格等合编的这本《组织行为学》(第八版),可以说做到了以上几点。该书分三大部分:第一部分主要分析了个人心理、行为、表现及对组织效果的影响;第二部分讲的是群体与团队行为对组织的影响;第三部分论述的是组织行为与过程对组织业绩的影响。该书把理论与实际紧密结合,其特点是对有关的概念和理论不是进行空洞的论述,而是通过案例,将其一点点引深、拓展并进行讨论。每章至少有七个案例。所有议题都是以案例开始,以讲故事的形式,把读者带入实际的工作场所,让读者去听、去看、去分析,然后作者再进一步把这些现象从理论的角度加以阐述,归纳出令人信服的一般规律。该教材不仅有利于教师采取启发式教学方式,而且学生自学起来也会感到兴趣盎然。

此外,该教材每章前面设立的“学习目标”起到了提纲挈领的作用,每章后面设立的本章小结和关键词语都有助于学生复习和掌握各章的主要内容。值得一提的是,练习部分中的“个人洞悉”和“组织洞悉”这两个部分是一些模拟性练习,不但趣味性强,而且又能锻炼学生独立分析和解决实际问题的能力。

该书的第一部分和第二部分是车丽娟和贾秀海共同翻译的,第三部分是胡英坤翻译的。感谢东北财经大学出版社对该书的翻译给予的大力支持。

由于该书引用的世界各国和地区的公司名称、管理人员繁多,尽管我们尽了最大努力,有些我们仍然找不到现成的译法。因此,我们只能音译,若有贻笑大方之处,请见谅。在翻译中我们

尽量保持原文的语言风格,又注意使译文符合汉语的语言习惯。但由于我们的英语和汉语水平有限,个别句子难免处理得不够得当,敬请读者批评指正。

译者

2001年10月

前 言

本书是《组织行为学》的第八版。在前几版中,我们都力争对所谈到的每个话题提出最佳的思路。此次,我们对第七版的第1章进行了必要的分析、评论和改写,充分反映最新的思维和信息。

组织的有效设计和管理要求认真地运用有关人员的工作行为的知识。如果不充分理解人类的行为,组织所面临的强烈挑战根本不能得到有效的处理。从组织发展的历史来看,正确的计划常常未能得到执行,设计良好的任务和过程未能起到激励作用,创新性技术未能提高生产率,工作场所文化未能支持有效的行为。很多时候,不良的管理、不良的设计和失败的战略有共同之处,它们未能做出承诺、给予关心和进行参与。人的参与对组织的成功和有效性至关重要。组织的失败与成功,衰落与兴盛,这些都与人有关——人们在每天的工作中所做和未能做的事。有效的组织行为是高产出的组织行动所依赖的基础。

☞ 本版的特别之处

虽然这一版在许多方面很像第七版,但在几个重要方面却与前面的版次截然不同。首先,它反映了我们推出一部综合性教材的长期愿望。本版篇幅较短,但成为一部教材,足够一个学期使用。我们删除了部分章节,包括个人职业和问题的解决方式。此外,我们把介绍群体行为的两个章节压缩为一个章节,把关于组织变化的两个章节合为一个章节。我们将关于领导材料的章节由一个章节扩展为两个章节,使本书总共达到18章。在每一章节中,我们在多元化、道德、全球化管理、领导、团队、新的组织设计、管理变化、管理核心能力和信息技术等方面舍弃了过时的材料,补充了新材料。

下面是这一版中的最主要的变化和特点:

- 我们在全书中阐述了职业核心能力的主题。我们对第1章做了广泛修改。在这一章中,我们介绍了主题。每一章节都包含一些材料,旨在帮助读者发展各种职业能力。每一章节的末尾都有一个题为“能力培养”的部分,这里包括问题、练习和案例。案例注明“自我洞悉”、“团队洞悉”或“组织洞悉”,它们的选用取决于材料的侧重点。

- 劳动力多元化在本书的几个版本中一直是一个有力的主题。在本版中我们更加突出这一点。从第1章开始,我们提出一个主要焦点,所有章节都包括一些信息和洞悉,旨在帮助你在一个文化多元化的工作场所中更有效地工作和管理。

- 在以崭新面貌出现的第11章中,我们介绍最新的领导艺术思想:当代领导发展、七个习惯模式、领导的各种替代形式等,这些都代表着这一新章节的重点。

- 我们继续使用大家熟悉的预习案例,引导和确定每一章的大方向。

- 每一章至少包括一个跨国文化特色,旨在强调商业学校教育和劳动世界中的全球竞争场所的持续需要。

- 其他章节中的特色——实践中的伦理道德、实践中的多元化、实践中的质量、实践中的技术、实践中的管理——这些在前几个版本中出现得很多,它们着重阐述重要的道德、多元化、质量和技术方面令人关注的问题,以及更具管理性的问题。通过把这些问题编织成以组织行为为中心的各类题目,我们不断地加强它们的重要性和相关性。

- 技术实践特征是本版新增添的内容。这些选段重点突出技术对工作和雇员行为的影响。

☞ 框架

在导论之后,本书分成三大部分。第一部分(个体过程)包含的章节有:个性与态度、认识与归因、学习与强化、激励和工作压力。

第二部分(群体与个体的关系)包括以下章节:群体与团队行为、权力与政治行为、领导、冲突与谈判、人际交流。

第三部分(组织过程)包括以下章节:组织决策、工作设计、组织设计、组织文化和组织变革。

最后是研究方法附录、综合案例和综引。

我们向学生介绍学习组织行为学的方法是从个人转向群体再转向组织这一层次。然而,各个章节都是独立的,材料可以根据导师的愿望任意排列。

目录

译者前言
前言

第1章 组织行为学导论..... 1

◆ 第一部分 个体过程

第2章 个性与态度	33
第3章 认识与归因	61
第4章 学习与强化	88
第5章 工作环境中的激励.....	115
第6章 激发业绩:目标确立与奖励方式	146
第7章 工作压力.....	169

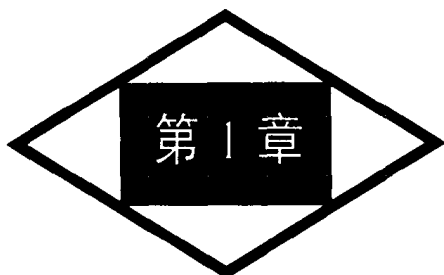
◆ 第二部分 群体与个体的关系

第8章 群体与团队行为.....	199
第9章 权力与政治行为.....	234
第10章 领导:基础.....	260
第11章 领导:当代的发展.....	293

第 12 章 冲突与谈判	314
第 13 章 人际交流	343

◆ 第三部分 组织过程

第 14 章 组织决策	379
第 15 章 工作设计	410
第 16 章 组织设计	440
第 17 章 组织文化	474
第 18 章 组织变革	499
附录:学习组织行为学的工具与技术	536



组织行为学导论

学习目标

学习本章后,你应该能够:

- 讨论作为所有组织和雇员的一个关键问题——多元化的特点及重要性;
- 描述其他四个与组织行为有关的关键问题——质量、技术、全球视角和伦理道德;
- 叙述组织中专业人员及管理者所需的五种主要本领;
- 概括出每种主要本领所含有的技能、知识和能力;
- 解释为使用组织行为过程及惯例而培养所需本领的系统框架。

预习案例

安德烈亚·坎宁安

自从几年前创立自己的公关代理处以来,安德烈亚·坎宁安刚刚度完她的第一次假期,回来上班,她准备会见被她留下来负责的副总裁。在欧洲度假期间,她和丈夫在骑自行车旅游和远足间曾以电话、传真方式把工作布置给办公室,以保持业务联系。她还随身带着业务书籍,希望这些书能给她带来一些管理方面的新启示。

她的企业以前在硅谷,虽然企业盈利,但是还存在一些尚未解决的内部问题。为赚取更多的钱,她离开了以前的雇主,自己担起更多的责任,成为一名企业家。她的顾客包括惠普公司、博兰德国际软件公司和阿尔杜斯公司。目前公司的年营业额超过300万美元。她雇用了20个人。然而坎宁安很不满意。客户仍旧依赖她,因为提供给他们的多数建议都来自于她的公司。她感到她未能够有效地授权,没有创造她决心建立的那种自力更生型组织。她聘用的帮助领导公司的两个高层人物互不支持,公开争斗,尽管她努力进行和解。事实上,一年前她曾考虑卖掉企业。

现在她在与副总裁浏览任务表。她发现表上的许多项目尚未执行。而且,她的秘书告诉她,副总裁在她离开时曾发动了一场针对她的小叛乱。他甚至揉皱她的任务声明书,将其扔到地上,对雇员说他将掌管一切。在她与副总裁浏览他所忽视的任务表时,她突然说,“我要你离开,现在你被解雇了。”

副总裁离开后,她设法弄明白了所发生的一切。她曾相信,通过把那些负责账目工作的人分成团队,由每个团队负责自己的损益记录,管理他们会相对容易些。每个团队的成员将根据团队的利润获得奖金,各自承担许多责任,这样便使她有时间吸引新的顾客。然而,团队间的勾心斗角破坏了全公司的合作。不同团队的人互不交流想法,因为他们想保护他们各自的利益。个人也逃避承担责任。安德烈亚想过,如果她给他们设定一些目标,给他们成功的机会,他们会创造效益并且会很满足的。事实上,所发生的恰恰相反。仅在六个月期间,她的全部职员几乎都离开了。^①

安德烈亚·坎宁安发现做一个管理者并不容易。她面临着道德和质量控制问题、冲突和动机的挑战。她试过许多不同方法,但收效甚微。管理者不服从指挥,下属不接受目标,各级雇员在不满意时便不干了。找不到简单或完整的答案来说明人们和组织为什么未能顺利地发挥作用。然而,你对组织行为的研究应该使你获得看待和了解组织中人的行为的能力。组织行为学是对组织中人的行为、态度和表现的研究。它属于各学科间的,从社会和临床心理学、社会学、人类修养学、工业工程和组织心理学中汲取观念。你为什么研究组织行为学?多数这样做的人或将是组织中的雇员,或将最终成为团队领导者或管理者。研究组织行为学应该帮助你获得成为一名有效的雇员、团队领导者或管理者所需的能力。你获得的知识 and 技能应该帮助你诊断、懂得和解释在你的工作中、在你的身边正在发生的一切。

尽管安德烈亚·坎宁安已经做出组织上的改变以保持竞争性,但是她仍然有一些未知的问题。

- 我的组织设计合理吗?

^① Adapted from Brokaw, L. *Playing for keeps*. *INC.*, May 1992, 30-41.

- 我在制定决策之前应该就此征求雇员的意见吗?
- 如果我增加雇员的工资,他们会呆得更久并更有效地工作吗?
- 应该如何为雇员制定目标?
- 雇员们怎样才能从他们收到的反馈中获益?

有效的管理者设法找到这些和许多其他问题的答案。他们还设法弄清自己的行为如何影响其组织中的其他人。在本书中,我们将帮助你回答这类问题和认识到在一个组织中的——包括你自己的——行为(公开和非公开)的重要性。

如图 1.1 所示,认识人们为什么在工作中这样表现的一个方法是把一个组织视为一个冰山。使船沉下去的东西并不总是水手能看得到的而是他们看不到的东西。让我们使用这个类比来分析安德烈亚·坎宁安和她的公司。它的正式(公开的)方面包括:

- 目标,旨在赚取利润,做一个好的社区公民和让雇员自我决策。
- 技术,它包括为顾客提供服务的最新计算机、传真机和电子设备。
- 结构,它表明公司在围绕财务团队进行组织,每个团队负责各自的损益记录。
- 财政来源,它是公司目前的资产与债务、所有者的股票等等。
- 能力及其相应的技能,它们是所有者的能力和雇员们的能力。

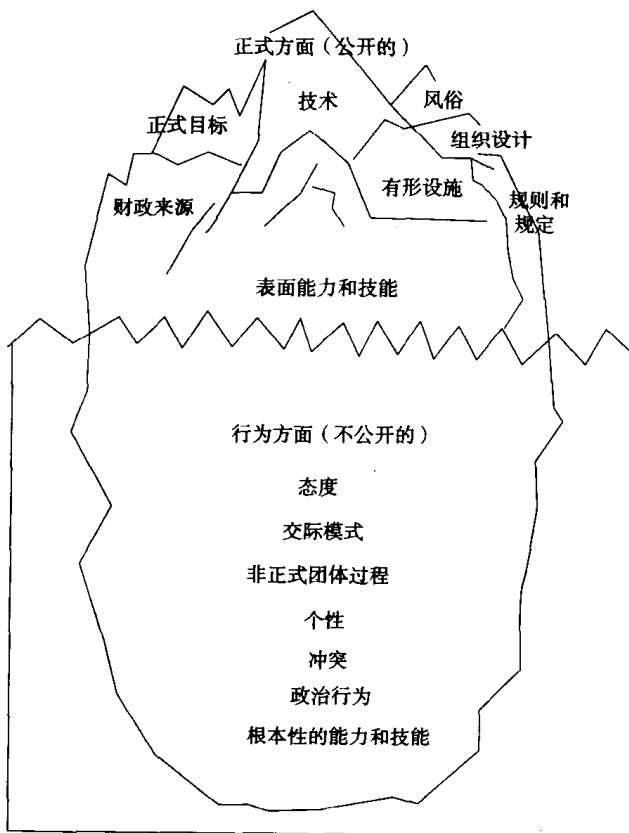


图 1.1 组织冰山图

为了服务于顾客的需要,坎宁安雇用了具有良好综合能力的雇员。这些能力包括研究技能、对公司专门从事的高科技工业的广泛知识和对一个顾客的企业如何运转的全面了解。她设法发现是什么东西阻碍雇员的工作成绩并设法排除那些障碍。只通过研究目标、技术结构、财政来源和她的雇员的综合能力,她就把目光集中在冰山尖上了。

当坎宁安最后把目光落在冰山尖的下面时,她发现雇员态度、交流模式、团队过程和根本的核心能力——包括她自己的——需要改变。为了开始进行这些改变,坎宁安采取了几次新行动。首先,她派所有的雇员去参加一次场外会议,让她的人力资源部主任发现雇员需要的东西。有趣的是,他们并没有对工资或奖金进行抱怨,他们想为公司的经营出力。第二,在收到这一信息之后,她授权他们设计一个组织,这个组织将使公司能够满足顾客的要求,达到其财政目标和维持雇员士气。雇员们决定重新组织成六个不同类型的团队:市场营销、职业发展、财政、质量、娱乐和社会关系。除了财政之外,每项任务将由7至11名成员执行。坎宁安为每个团队设定了当年的目标,然后由每个团队拿出当年的计划预算和战略。第三,雇员们懂得了制定决策、接受交易以及慢慢适应自己的决策是很难的。现在他们要为负责完善目标并为实现它们承担责任。各团队聚会讨论过去一个月的工作并为下一个月制定目标。雇员们采纳了“不要抱怨,亡羊补牢,犹未晚也”的座右铭。坎宁安还明白,一流的公司需要大量的能力。^①指导团队,帮助它们沿目标发展和排除障碍成为她领导任务的一个不可分割的部分。

检验一个组织的结构体系、技术、目标和雇员表面能力仅仅是了解人们工作中为什么这样表现的一部分。这些因素规定了影响他们行为的条件。只有在坎宁安改变了他们的行为之后,组织的表现才能好转。正如她所发现的,人们想从他们的工作中得到的可能与管理者认为他们想得到的很不相同。因此个人越来越需要能力和他们相应的技能来诊断、评估、解释和决定对外部环境中的改变力量以及对组织内部公开的和非公开的问题的预料和做出反应的行动方式。^②如下面所讨论的那样,一些问题和力量——诸如多元化——既存在于组织内部(公开地和非公开地),又存在于组织外部。

1.1 多元化的诸多因素

当提及多元化时,媒体通常着眼于种族、性别和民族特点。然而如图1.2所示,多元化包括的这些特点还有更多的东西。^③多元化包括个人间差异的所有明显的和微妙的方面。多元化的每个单一方面,如身体素质,包括可能影响个人或团队行为的各种不同的特点。组织行为中的一个挑战是确定这些影响是否否认机会,因而是浪费性的和产生相反结果的,是否只是反映对差异的忍耐或导致把多元化看做一个增值的组织来源。^④另一个挑战是协助开发个人、团队和组织能力——包括学习新的知识、态度、技能和干预方法——将多元化视为一个创造性和力量的源泉。

① Stone, F.M., and Sacks, R.T. *The High Value Manager. Developing Core Competencies Your Organization Demands*. New York: AMACOM, 1995.

② Handy, C. *Beyond Certainty*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

③ Wheeler, M.L. *Diversity: Business Rationale and Strategies*. New York: The Conference Board, 1996.

④ Cross, E. Y., Katz, J.H., Miller, F.A., and Seashore, E.W (eds.). *The Promise of Diversity*. Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994.

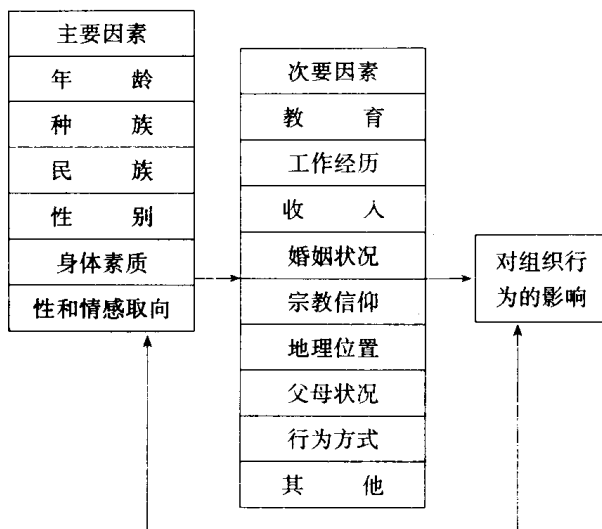


图 1.2 选出的多元化主要因素

1.1.1 多元化的类别

图 1.2 标明在组织行为中处理的多元化的 14 个更为普遍的因素。它们又被细分成主要因素——影响一个人的个人形象和社交的一般性特点——和次要因素——一个人在整个一生中所获得的并加以改造的后来性特点。^①如图中所表示的,这些种类在它们与组织行为问题的关系中不是独立的。例如,一个有孩子(家长地位)的妇女(性别)很可能直接受到奉行家庭友好或家庭不友好政策或态度,如“在这个组织中你的工作始终是第一位的”这样的组织的影响。

下面是对多元化主要因素的简要解释。个人对这些因素拥有相对小的影响。

- 年龄:一个人活着的年数和她或他出生的世代数。
- 种族:代表身体外表差异,如眼睛形状和皮肤颜色的生物群体。种族占一个人的基因遗传差异的 0.012%。
- 民族因素:一个文化群体拥有共享的传统和继承,包括民族血统、语言、宗教、饮食、风俗等方面的特征。一些人在这些文化根源方面具有明显特征,有的人则没有。
- 性别:按 XX(女性)或 XY(男性)染色体确定的生物性别。
- 身体素质:各种各样的特点,包括身体类型、身材、面容、残疾的具体情况、可见的和不可见的身体和大脑才能或限度。
- 性与情感取向:在性的方面吸引同性或异性成员的感觉,诸如异性恋,同性恋或双性恋。

下面是对多元化次要类别的简要解释。个人在一生中通过决策对它们拥有相对多的影响。

- 教育:个人正式的和非正式的接受学习和培训经历。
- 工作经历:个人拥有的就业和志愿者的地位及个人已经工作过的一系列组织。
- 收入:个人成长的经济条件和他目前的其他经济状态。

^① Arredondo, P. *Successful Diversity Management Initiatives*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996.

- 婚姻状况:个人作为未婚、已婚、丧偶或离异的个人情况。
- 宗教信仰:从正式或非正式宗教活动中获得的价值观念。
- 地理位置:个人成长过程中度过他或她一生中一段重要时刻的场所,包括相对于农村地区而言的社区与城市的因素。
- 家长地位:有无孩子以及孩子成长的具体情形(单亲、双亲等等)……
- 行为方式:个人思考、感觉或以某种特定方式表现的倾向。^①

我们将在整个书中讨论这些多元化的类别。此外,许多章节包含“实践中的多元化”一项,这一项使一个或更多的多元化类别与组织行为中的某个具体话题有关。下面的“实践中的多元化”介绍的是通用电气公司如何设法通过无界限行为的主题来包含多元化的诸多方面。

实践中的多元化

通用电气公司的无界限行为

通用电气公司总经理杰克·韦尔奇承认,分歧常常造成一个组织中生产能力的障碍。在最近的一份年度报告中,他呼吁建立一个拥有无界限行为的公司。他指出:“无界限行为是今天的通用电气的灵魂。”话说得很简单,但是人们似乎被迫在他们自己与别人之间建立隔层和屏障,人的倾向往往是侧重于大的老牌的机构。这些屏障强制人们,抑制创造力,浪费时间,限制视野,消灭梦想,最严重的是减缓办事效率。

为了帮助实施无界限行为观念,通用电气公司制定了一个自我评估方案,它有若干个重要的多元化做法:

- 高层管理责任和参与多元化主动性;
- 多元化的补充目标;
- 支持工作—生活方案;
- 交流多元化战略;
- 奖励并认可那些将计划付诸于行动的人;
- 将多元化变成商业战略。

通用电气公司的管理者基尼·安德鲁博士指出:

在通用电气,我们承认我们越来越依赖团队,而且我们的团队越来越多元化。因此,我们应该重点保证我们所有的团队成员都感觉并体验到一种真正的包容感,确保他们得到尽快学习的机会。我们通过一系列做法来做到这一点,例如一个协助新雇员向通用电气过渡的搭档制度,一个高效的和以商业为目标的雇员定向和一个帮助所有雇员解决职业生涯和个人发展问题的帮助性计划。我们希望这些做法还将在个人和团队的生产能力方面,促进目标的实现和减少因在雇员保留方面预期的增长而产生的流动成本。^②

在本章的其余部分,我们对一些主要的多元化类别的组织含意提出一个简要的概述。大家

^① Loden, M., and Rosener, J. *Workforce America*. Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1991.

^② Adapted from Wheeler, M.L. Diversity: Making the business case. *Business Week*, December 1996 (unpaginated special section); Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., and Kerr, S. *The Boundaryless Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

在考虑这些含意时,应该想一想这些多元化类别对你们的生涯的潜在影响。

1.1.2 变化中的劳动大军和顾客

在美国和许多其他国家,劳动队伍和顾客基础的结构将继续发生变化。大多数的新雇员将继续是妇女,非白种人种族成员,并且来自不同民族的群体(几乎世界上每个国家在美国人口中都有其表现)。此外,数量越来越多的总部设在许多国家的商业组织在全世界的许多地方拥有雇员、顾客和供应商。美洲银行的95 000名雇员工作在37个国家,在美国,他们为西部10个州的约1 100万个家庭提供服务。加利福尼亚的顾客电话服务中心的职员会说13种语言,每天在中心工作24小时。对这种语言能力的要求起源于在美国有3 200万人在家里除英语外还讲一种语言,而仅在加利福尼亚就有860万例。美洲银行公司多元化开发部高级副总裁韦乐瑞·克瑞恩说:“那些数字代表我们实际的和潜在的顾客基础以及我们劳动队伍的一个相当大的部分。”在另一家公司,英特尔商业运行网络管理者尼克·巴德发表意见说:“我们的业务范围是全球性的,我们的标准是全球范围的,使用多半集中于种族和性别的美国模式缩小了我们的范围。我们期待所有的雇员按照标准表现,我们的模式是一个更加多元化的方式。”^①

亚洲、西欧、拉丁美洲和北美洲的劳动队伍正在变得越来越复杂化和多元化。因此,管理者和雇员需要认清和利用因这个多元化,特别是由于共事的雇员对工作的不同需求而产生的种种差异。我们来研究组织面临一个多元化劳动队伍的三个挑战。^②

首先是存在着语言差异。除非雇员们能够相互明白,否则交流很困难甚至不可能。如果不能交流,雇员们无法互相培训或共同工作。可以暂时聘请翻译,但是对促进一个友好的非正式的和有效的工作环境的日常交流来说,语言障碍造成了真正的而且常常很严重的问题。这种问题可能导致对执行标准、工作方法、安全措施和其他重要的工作条件的误解。

第二,一个组织内部的自然的种族群体可能逐步形成。特别是雇员们如果不讲英语时,可能向同一种族群体的其他人寻求帮助。尽管这可能造成该种族群体内部的一种强烈的亲密无间感,它可能不会促进与语言和文化各不相同的其他人共同工作。这类倾向需要建设性的管理。

第三,态度和文化差异是另一个可能的挑战。到了找工作时,多数人已对他人形成了一些态度和看法。然而,一些态度和看法在他们目标瞄准的那些人身上产生了使其灰心、愤怒和痛苦的后果。想增强雇员忍耐力的管理者和其他人正在选择重大变革。只有当潜在利益是明显的和值得一做时,多数管理者和雇员通常接受变革。在一些组织中,当制定重要、正式的决策时,妇女和少数派被避开。平时,当别人去吃午饭或参加体育运动时,这些人经常被忽视。这些平时的聚会常常给年龄大的雇员一次就处理这些问题向年轻雇员征求意见的机会。

为了创造一种人人都能为组织的目标做出贡献的环境,态度通常必须改变。你对多元化的态度是什么?在往下读之前,你应该完成本章末尾“能力培养”部分的对多元化态度的问题表。

多元化培养的一个例子是由在43个国家拥有95 000名雇员的电子数据系统——公司在信息服务中的全球领头人——开始的计划。它开设了一个认识多元化的讲习班,作为加强对多元化的积极态度和行为的努力的一部分。讲习班教雇员如何以由具有多元化背景的个人组成的团体的形式有效地工作。电子数据系统公司的客户服务部技术分部主任詹姆斯·科勒说:“我们的

^① Wheeler, M.L. Diversity: Making the business case.

^② Jackson, S.E., and Ruderman, M.N. *Diversity in Work Teams*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1996.