

西·方·工·商·管·理·经·典·教·材·译·丛

MANAGEMENT
& ORGANISATIONAL
BEHAVIOUR

管理与组织行为

(第七版)

Laurie J. Mullins

[英] 劳里·J. 穆林 著

李丽 廖羽 闫甜 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

西·方·工·商·管·理·经·典·教·材·译·丛

MANAGEMENT & ORGANISATIONAL BEHAVIOUR

管理与组织行为

(第七版)

Laurie J. Mullins

[英] 劳里·J. 穆林 著

李丽 廖羽 闫甜 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理与组织行为/(英) 穆林著; 廖羽等译. —北京:
经济管理出版社, 2006

ISBN 978-7-80207-707-2

I. 管... II. ①穆... ②廖... III. 组织行为学
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117613 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: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 郭丽娟

技术编辑: 晓 成

责任校对: 孟赤平 郭红生 张晓艳

880mm×1230mm/16

66.25 印张 1873 千字

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

定价: 128.00 元

书号: ISBN 978-7-80207-707-2/F·582

·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

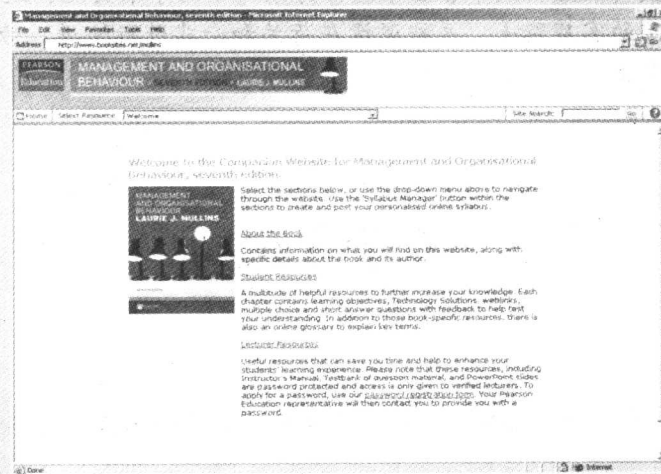
电话: (010) 68022974 邮编: 100836

管理与组织行为

《管理与组织行为》(第七版) 相应的网址为: www.booksites.net/mullins, 登录此网站可以找到一些对于学生来说很有价值的资料, 包括:



- 多项选择与简短问答, 能够帮助你检测自己的学习情况
- 技术解决方案——一些网络短文, 它们对技术的管理学含义进行更为深入的分析
- 网址链接, 链接至相关的网站
- 在线词汇表, 用于解释关键词



关于作者

劳里·J.穆林原是普茨茅斯大学商学院的首席讲师。在提前退休之前，劳里专门研究管理和组织的行为，以及如何管理工作中的人们，他同时还是行为与人力资源管理团体的主要领导人。

劳里有着关于商业、当地政府和大学管理以及人力资源管理的宝贵经验。他多年作为英国本土防卫自卫队的成员之一，同时担任其中的一名教员。

他从事着许多方面的咨询工作：作为 UNAIS 和英国国际志工训练组织的客座选拔者；作为许多专业性的和教育性的团体，包括 UNISON 教育在内的顾问和导师；并且是大学学位和研究生课程以及专业性团体的外部检察官。

劳里曾到美国的威斯康星州大学管理系进行为期一年的学术交流，还曾经是澳大利亚墨尔本皇家理工学院管理学院的客座院士，并被邀请在荷兰和南非进行演讲。劳里同时也是《友好管理与组织行为》一书的作者。

关于贡献者

琳达·希克斯是一名特许职业心理学家，在名为“变革的热情”的咨询项目中，她专门研究管理发展和培训。

戴卫·普雷斯是提兹塞德大学商学院技术管理与组织研究方向的教授。

《西方工商管理经典教材译丛》

编辑委员会

主 编	李京文	中国工程院院士 中国社会科学院学部委员	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
执行主编	赵景华	中央财经大学政府管理学院执行院长	教授	博士生导师
	沈志渔	中国社会科学院工业经济研究所	研究员	博士生导师
执行副主编	杨世伟	经济管理出版社副社长		博士
编 委	(按姓氏笔画排序)			
	于 立	东北财经大学 MBA 学院院长	教授	博士生导师
	王方华	上海交通大学管理学院院长	教授	博士生导师
	吕本富	中国科学院研究生院常务副院长	教授	博士生导师
	刘力钢	辽宁大学国际商学院院长	教授	博士生导师
	张 扬	河海大学副校长	教授	博士生导师
	李 凯	东北大学工商管理学院院长	教授	博士生导师
	李维安	南开大学国际商学院院长	教授	博士生导师
	芮明杰	复旦大学管理学院	教授	博士生导师
	杨世文	北京师范大学政治学与国际关系学院院长	教授	博士生导师
	杨瑞龙	中国人民大学经济学院院长	教授	博士生导师
	陈传明	南京大学管理学院院长	教授	博士生导师
	金占明	清华大学经济与管理学院	教授	博士生导师
	郑海航	首都经济贸易大学副校长	教授	博士生导师
	武常岐	北京大学光华管理学院副院长	教授	博士生导师
	袁 东	中央财经大学副校长	教授	博士生导师
	高 闯	辽宁大学工商管理学院院长	教授	博士生导师
	唐晓华	辽宁大学研究生院院长	教授	博士生导师
	戚聿东	首都经济贸易大学工商管理学院院长	教授	博士生导师
	谭立文	武汉大学经济与管理学院院长	教授	博士生导师
总 策 划	杨世伟	经济管理出版社副社长		博士

《西方工商管理经典教材译丛》

出版说明

近些年来，国际管理学界普遍关注的三大基本问题是：第一，在全球化、信息化和多元文化交互影响的不确定条件下，有没有普遍适用的管理理论和方法。第二，在日新月异的动态环境条件下，什么才是最佳的管理思想和模式。第三，世界上不同文化背景的国家的企业如何才能做大、做强和做长。西方管理学者在对这些基本问题进行探索的过程中，先后提出了企业流程再造、战略联盟、企业核心能力、蓝海战略等管理理论，这无疑促进了管理学本身的发展，也对管理教育提出了更高的要求。为了提高和增强我国工商管理教材的水平和可选择性，我们组织、翻译、出版这套《西方工商管理经典教材译丛》。

本译丛所选的教材均由培森教育出版集团、麦克米伦图书出版公司、麦克劳·希尔图书出版公司等权威出版机构出版，作者都是西方发达国家管理学各个分支领域中的著名学者，其内容广泛吸收了现代管理学各个领域的最新研究成果，体现了管理理论研究的前沿性和权威性。这些教材都是经过实践证明的、最受教师和学生欢迎的、经过多次修订和完善的经典性教材，今后还将在教学实践中继续使用和不断完善。

本译丛也为我国企业界学习和借鉴国外管理经验提供了参考。教材中不仅有许多东西方管理比较的内容，而且使用了大量的西方管理案例，这些案例可以与我国的管理案例进行跨文化比较，有利于提高我国企业管理者对管理的国际惯例和中国特色管理的认识。

本译丛共包括 13 本。

《宏观经济学原理》是由英国克兰菲尔德大学管理学院国际管理经济学系的教授约瑟·G.内利斯、克兰菲尔德大学管理学院商业经济学和战略管理系的教授大卫·帕克两位学者合著的一部介绍宏观经济活动及其原理（包括生产动力、收入与消费、需求与供给等）、国际宏观经济学问题（包括国际贸易、收支平衡和汇率等）以及国际经济主要机构的教材。本书的特点在于将丰富的宏观经济学内容展现给读者，将技术术语和教学方法的使用降低到最低程度，使得教材更加亲近读者。

《企业管理经济学》是由英国安格里亚理工大学的艾兰·格瑞菲斯和斯图亚特·沃尔等众多教师共同完成的教材。本教材主要介绍了微观经济学和宏观经济学各种重要原理，并将这些原理应用于商业决策者可能会遇到的各种实际情况中，同时还论述了决策者们经常面临的政治、经济、人口、社会文化和商业伦理等问题。教材的特点在于采用了紧密互动和高度参与的方法，每一章都聚焦一个特定的主题，并列举了大量真实的最新案例。

《组织行为学》是由英国普茨茅斯大学商学院的首席讲师劳里·J.穆林从社会科学角度撰写的一本

关于组织行为学的教材。本书具有三大特点：引导性、实践性和挑战性。引导性是指本书的理论和观点都是系统性的提出，每一个主题都包括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。实践性是指本书将各种理论观点、研究结论和管理技巧都放入实践中进行应用。挑战性则是鼓励读者提出疑问、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、理论及其应用提出具有挑战性的问题。另外，本教材还将趣味性、直观性很好地融入内容中。

《管理与组织行为》是由英国普茨茅斯大学商学院的首席讲师劳里·J.穆林和戴卫·普雷斯教授两位学者合著的一部经典的管理学教材，由于其内容的全面性、观点的新颖性、案例的代表性深受读者的欢迎，已经发行至第七版。

《人力资源管理》是由英国 De Montfort 大学的伊恩·贝尔德维尔、莱恩·霍尔登和蒂姆·克莱顿三位教授共同完成的介绍人力资源管理基本原理及其最新发展动态的优秀教材。本书共发行了四版，其中前三版受到了管理学领域相关人士的广泛欢迎，因此第四版中特别增加了新的领域，如战略人力资源管理、国际人力资源管理和奖励与绩效管理等内容，以体现教材与时俱进、不断更新的特色。

《公司理财：理论与实务》是由英国 Sheffield Hallam 大学商务和财经学院的高级讲师登齐尔·沃森和安东尼·黑德合著的、探讨公司管理层在追寻公司目标的过程中所进行的筹资和投资决策原理和方法的经典教材。教材的特色在于以一种比较亲近的、易于使用的风格，对公司理财领域的一些核心概念和核心主题进行介绍。本教材在改版的过程中不断修订原版内容，并更新和增加了许多短文，以反映财经界发生的最新事件，因此具有较强的时效性。另外，本教材的内容还适合自学和有指导性的学习。

《投资学》是由 Jerusalem Hebrew 大学的海门·利维和 Rotterdam Erasmtus 大学的 Thierry Post 教授所著的一部为本科生和研究生学习使用的优秀教材，该书对证券市场投资作了整体的介绍，并给出最新流行的学术研究和投资实践。本书不仅包括《证券时代》和其他书中一些有价值的文章和讨论，而且包括一些公司的财务报表，以便学生了解现实生活中的投资构思方案，并给学生提供机会去使用投资理论的技术。另外，本书还整理了大量的复习题、练习题、自我测试和 CFA 试题，以供学生复习、练习和考试。

《高级项目管理》是由弗雷德里克·哈里森和丹尼斯·洛克两位专家共同撰写的经典教材。本书在详细、深入介绍项目管理的基本概念、原理的基础上，从项目结构的角度提出了许多具有逻辑性的方法，这是很多项目管理书籍避而不谈的一个重要问题，这一创造性的工作受到了读者的广泛欢迎，也使本书再版三次。

《并购创造价值——面对挑战的视角》是由英国克兰菲尔德大学管理学院财务和公司管理系的教授所著的。该书汲取了不同学科领域的学者关于并购的多种观点，以一种整体的视角对这些观点进行了批判性检验和实证证明，试图指出并购中的风险和潜在的问题，以提高并购成功的机会，并从国际视角对上述问题进行了讨论。本书的风格在很大程度上是非技术性的，重点在于并购的实践方面，主要观点和结论以项目符号标识的形式表现来吸引读者的注意力，并运用图表来强调复杂的信息，以为读者提供便利。

《工作心理学》是由英国 Loughborough 大学商学院组织行为学教授约翰·阿诺德、英国 Goldsmith 学院组织心理学教授乔安妮·西尔韦斯特等学者共同完成的，其目的在于给当代工作心理学的很多关键领域一个清楚、易懂而非过分简单的说明。本书具有理论联系实践、难易适当、提供更多的学习辅助等特点，以帮助读者从本书获得最大的收益。本书还尝试使用世界上不同地区的素材，并且指出了在学习和实践工作心理学过程中不同民族和跨文化差异的重要性。

《管理学》是由英国格拉斯哥大学工商管理系的教授大卫·鲍迪所著的一部汇编了世界众多著名管理学家、知名人士观点和著作的综合教科书，它反映了新世纪前十年中组织管理者所关注的各种问题，内容几乎涵盖了管理学的各个分支领域，既包括理论探讨，也包括实践问题的具体分析和解决，因此是一部有关管理技巧的巨著。本书的目的在于帮助管理者更有效地做好他们的本职工作，它虽然不能解决所有的管理问题——因为它只是为那些遇到具体的问题或面临着具体的难题并且知道要寻求什么的答案的管理人员准备的，但是这本书里包含了很多出色的观点，并对全球最好的实践案例进行了历史分析和讨论。本书中特别对管理实用性方面做了重点论述，新增了一些关于管理技巧方面的内容。

《战略管理》是由诺克斯维尔市田纳西州立大学的管理学教授亚历克斯·米勒所著的。本版根据调查、访谈和一些老读者的建议，为读者新增了一些内容，共分为五个部分，每部分都包括每章概要、每章回顾和学习要点，同时还配有战略小插图以告诉学生即将要讨论的内容。在每章末尾都附加了与本章内容结合紧密的实践案例以及供读者讨论的问题。

《市场营销学》是由英国的马科姆·麦当那和马丁·克里斯托弗著的一部经典营销学教材。它以全面的视角在商业和社会背景下研究市场营销，是作者多年的研究、教学实践和咨询结合的成果。

本译丛的组织者和译者是由北京大学、清华大学、中国人民大学、中央财经大学、中国社会科学院等国内著名大学和研究机构中的知名专家和学者组成。其运作过程，从教材的选择，到翻译人员的确定，到翻译的要求和统一规范的制定，到校对的质量控制，再到版式的设计，最终到译丛的出版，都一如既往地按照规范化要求来进行。希望能够以认真负责的态度、精准客观的表述、全面深刻的内容和尽可能高的专业学术水平，为读者提供一套可以信赖的并长期使用下去的管理类经典教材。

本译丛的出版是北京大学、清华大学、中国人民大学、中央财经大学、中国社会科学院等国内著名大学和研究机构中的知名专家和学者，以及经济管理出版社的全体员工共同努力的结果，他们在本译丛的组织、翻译、编辑、校对、出版的过程中，投入了大量的人力、物力，为保证本译丛的质量等方面提供了大力的支持！

《西方工商管理经典教材译丛》编辑委员会

2006 年 12 月

致谢和评论

谨将我最热烈而特别的感谢致以我的妻子帕米拉、我的孩子们以及全家。正是他们持续不断的鼓励和支持让我完成了此书第七版的创作。

我要特别感谢我的朋友和同事琳达·希克斯、戴卫·普雷斯和莎拉·拉蒙德对此书付出的努力。

我要感谢德鲁克·亚当—史密斯、拉杰夫·巴利、马丁·布伦纳、理查德·凯利司提、雷·芬治、凯伦·莫伊德尔、安妮·里奇斯、阿曼达·斯蒂文、雷恩·汤姆森、雪莉·沃姆斯利。

我真诚地感谢以下诸位的支持和帮助：

向我提供信息及此书所需资料的经理人们；

特许秘书与行政官协会（The Institute of Chartered Secretaries and Administrators）副理事艾利·考恩；

行政管理协会市场联络经理利瑟·哈里斯；

《今日管理》的部门编辑丽贝卡·霍尔；

《职业经理人》的编辑休·曼。

我还要特别感谢培杰教育的小组成员们，他们是马修·沃克、科林·麦克杜格尔、卡伦·麦克拉伦、珍妮·韦布、科林·里德、杰奎琳·西尼尔与西蒙·莱克。他们为此书提供了指导，贡献了卓越的专业知识，与他们的合作十分愉快，我深怀感激。

我还希望感谢许多人，他们或许并没有意识到他们的友谊、兴趣和支持以多种多样的方式对本书第七版的完成起了多大的帮助作用。包括：斯蒂芬·达维尔；菲利普·福勒；凯特·布拉肯伯里；瓦莱里与彼得·哈勒姆；迪与麦克·布莱斯；朱莉与约翰·布拉德利；珍妮与托尼·哈特；维尔马与威尔·赫姆斯利；林恩与韦恩·米勒；克里斯汀与戴维·佩特森；安·沃德。

致评论家

特别感谢以下与出版商联系密切的评论家，他们富有一价值的见解和建设性的评论对本书这一版本内容的形成起了很大的帮助作用：

安·诺顿，英国雪菲尔哈伦大学

布赖恩·斯通，英国曼彻斯特城市大学

金·帕克，英国肯特大学

鲍勃·斯梅尔，英国布赖顿大学

阿拉斯代尔·麦克莱恩，英国阿伯泰大学

彼得·福尔科纳，英国格拉斯哥—喀里多尼亚大学

胡戈·米赛尔霍恩，南非管理与组织发展咨询

马里杰克·迪尔曼，荷兰马斯特里赫特酒店管理学校

戴维·威尔逊，荷兰 Wethouder Koniglaan

劳里·J. 穆林

出版商致谢

Chapter 1—Introductory assignment is reprinted with permission from Von Oech, R., *A Whack On The Side Of The Head*, Warner Books Inc. (1998), p. 20. Copyright ©1983, 1990, 1998 by Roger Von Oech.

Chapter 2—Assignment 1 is reprinted with permission from Rowe, C., *The Management Matrix: The Psychology of Interaction*, Alfred Waller Ltd (1992), p.1, with permission from Patricia Rowe.

Personal awareness and skills exercise ‘So What’s Your Work Ethic?’ is reprinted with permission from *Professional Manager*, published by the Chartered Management Institute, May 2003, p.38, and Walmsley, C.J., *Your Future Looks Bright*, Preston Beach (2002), p.98.

Case study 2.1 ‘Eric and Kipsy’ is reprinted with permission from Porter, L.W., Lawler, E.E. and Hackman, J. R., *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York (1975), pp. 3–14.

Chapter 3—Assignment 1 is reprinted with permission from DuBrin, A.J., *Human Relations: A Job-Oriented Approach*, Reston Publishing/Prentice Hall/Pearson Education Inc. (1978), pp.296–7.

Case study 3.1 ‘Applications of Organisation Theory in Helgaton Ltd’, is reprinted with permission from Mullins, L. and White, I., in Adam-Smith, D. and Peacock, A. (eds), *Cases in Organisational Behaviour*, Pearson Education

(1994), pp.19–29.

Chapter 4—Assignment ‘Our Organizational Society: Your Association with Organizations’ is reprinted with permission from Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E., *Experiential Exercises and Cases in Management*, McGraw-Hill, New York (1976), pp.13–15.

Chapter 5—Personal awareness and skills exercise ‘Assessing your Work Values’ is reprinted with permission from Misselhorn, A., *The Head and Heart of Management*, Management and Organization Development Consultants (SA) (2003), p.36.

Case study 5.1 ‘Square Deal plc’ is reprinted with permission from the Institute of Administrative Management, Diploma in Administrative Management Examination Paper, Summer 1983.

Case study 5.2 ‘Top to Toe’ is reprinted with permission from the Chartered Institute of Secretaries and Administrators, Management Principles Examination Paper, June 2003.

Chapter 6—Assignment 2 ‘Have YOU Got What it Takes to be a CEO?’ is reprinted with permission from Gwyther, M., *Management Today*, November 2001, pp.56–9.

Case study 6.1 ‘What Is Management?’ from Doswell, R. and Nailon, P., *Case Studies in Hotel Management*, third edition, Barrie & Jenkins (1976).

Chapter 7—Assignment 1 ‘Principle of

Supportive Relationships Questionnaire' is reprinted with permission from Likert, R., *The Human Organization—Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York (1976), pp.48–9.

Personal awareness and skills exercise 'Your Management Style' is reprinted with permission from Osland, J.S., Kolb, D.A. and Rubin, I.M., *Organizational Behavior: An Experimental Approach*, seventh edition, Prentice Hall (2001), pp.24–5.

Case study 7.1 'Library Management' is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Management Principles Pilot Paper, *Administrator*, December 1993. (*Administrator* is now published under the title *Chartered Secretary*.)

Chapter 8—Assignment 1 'Least Preferred Co-worker (LPC) Scale' is reprinted from *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill (1976), p.41, with the permission of the author, Professor F. E. Fiedler, University of Washington.

Assignment 2 'T–P Leadership Questionnaire: An Assessment of Style' by Sergiovanni, T., Metzger R. and Burden, L. adapted from their article 'Leadership Behavior Description Questionnaire', in the *American Educational Research Journal* 6, 1969, is reprinted by permission of the publisher, the American Educational Research Association.

Assignment 4 'Your Leadership Style' is reprinted with permission from Schermerhorn Jr, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N., *Managing Organizational Behavior*, fourth edition, used by permission of John Wiley & Sons Inc. (1991), p.484.

Case study 8.1 'The Paradox of Pim Fortuyn: A Study in Charismatic Leadership'. I am grateful to my colleague Karen Meudell for providing this case study.

Chapter 10—Case study 10.2 'Royal Mail: Making your life easier by helping you do a better job'. Thanks to Yasmin Ahmed and Royal

Mail Group plc.

Chapter 11—Personal awareness and skills exercise 'Inference-observation' exercise is reprinted with permission from Haney, W.V., *Communications and Interpersonal Relations: Text and Cases*, sixth edition, Irwin, Illinois (1992), p. 213.

Chapter 12—Personal awareness and skills exercise contributed by Sheila Ritchie of Elm Training and derived from the full 12-factor *Motivation to Work Profile*. It is reprinted with permission.

Case study 12.1 'Not so Much a Motivational Pyramid, More a Slippery Slope'. I am grateful to Linda Fleming for providing this case.

Chapter 13—The copyright of case study 13.1 'Hovertec plc' rests with my colleague Tom McEwan, and is reprinted with permission.

Chapter 14—Personal awareness and skills exercise is reprinted with permission from Woodcock, M., *50 Activities for Teambuilding*, Gower, Aldershot (1988), with permission from Ashgate Publishing Limited.

Chapter 15—Assignment 2 is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Management Principles Examination Paper, June 1999.

Case study 15.1 'Zeton Ltd' is reprinted with permission from *Administrator*, The Institute of Chartered Secretaries and Administrators, April 1996, P.36. (*Administrator* is now published under the title *Chartered Secretary*.)

Case study 15.2 'Direct Telecommunications PLC (DT)' is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Organisation and the Human Resource Examination Paper, May 2002.

Chapter 16—Case study 16.1 'The City Hospital: Bureaucracy and Empowerment' is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Organisation and the Human Resource Examination

Paper, November 2002.

Case study 16.2 'Fabrique Décor' is reprinted with permission from the Institute of Administrative Management, Advanced Diploma Examination Paper, December 2000.

Chapter 18—Case study 18.1 'The Wide Open Spaces' from Chilver, J., *People, Communication and Organisation*, Pergamon Press (1984), pp.118–19.

Case study 18.2 'Managing Supervisors' is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Management: Principles and Policy Examination Paper, June 1985.

Case study 18.3 'The Falcon Car Company' is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Organisation and the Human Resource Examination Paper, June 2003.

Chapter 19—Case study 19.1 'London Taverns Ltd' has been prepared jointly with, and from original material supplied by, my colleague Karen Meudell.

Case study 19.2 'Accelerating the performance momentum at Sisson Systems' is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Organisation and the Human Resource Examination Paper, June 1999.

Chapter 20—Case study 20.1 'Wessex Computers' is reprinted with permission from the Institute of Administrative Management, Certificate in Administrative Management Examination Paper, Summer 1983.

Case study 20.2 'Sumprint Ltd' is reprinted with permission from the Institute of Administrative Management, Case Study Examination Paper, June 2002.

Chapter 21—'The Organisational Politics Questionnaire' is reprinted with permission from DuBrin, A. J., *Human Relations: A Job-Oriented Approach*, fifth edition, Prentice Hall/

Pearson Education Inc. (1992), pp.306–7.

Case study 21.2 'The Omega organisation' is reprinted with permission of the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Management: Principles and Policy Examination Paper, June 1987.

Chapter 22—Assignment 'Rate Your Readiness to Change' is reprinted with permission from Stewart, T. A., *Fortune*, 7 February 1994, pp.63–4, Time Inc. All rights reserved.

Case study 22.1 'The Wakewood organisation' is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Management: Principles and Policy Examination Paper, December 1986.

Case study 22.2 'Gremby County Council' is reprinted with permission from Bowman, C. and Jarrett, M.G., *Management in Practice*, third edition, Butterworth–Heinemann (1996), pp. 209–11, with permission from Elsevier Ltd.

Case study 22.3 'Managing Knowledge at an NHS Trust'. I am grateful to Rajeev K. Bali and Ashish N. Dwivedi for providing this case.

Chapter 23—Assignment 2 'Assessing your Organisation' is reprinted with permission from BBC, *Building Tomorrow's Company—Supporting Notes* and the Centre for Tomorrow's Company and William Tate, 1999.

Personal awareness and skills exercise is adapted from material prepared by John Bourn for a UNISON distance learning course and is used with permission of the Education Officer.

Case study 23.1 'Eurasia Electronics' is reprinted with permission from the Institute of Chartered Secretaries and Administrators, Professional Administration Examination Paper, December 1999.

Case study 23.2 'Rudmore Press Limited'. This case was prepared jointly with, and from original material provided by, my colleague Karen Meudell.

DOGBERT character drawings copyright ©

1991 United Feature Syndicate, Inc.

Please note: we are all influenced by the thoughts and ideas of other people that tend to drift into the subconscious and are not always distinguished clearly from one's own. I have at-

tempted to give references for sources of work by other writers but apologise to any concerned if acknowledgement has inadvertently not been recorded. Should there be any queries, errors or omissions please contact the publisher.

本书指南

第8章 领导的本质

章节开端：简要介绍本章的主题内容

学习目标：概述在本章中将会学到的知识

学习目标

学完本章，你应该能够做到：

- 解释领导的意义以及它在组织中的重要性；
- 对比管理性领导方式的模式、领导的主要方法和领导方式的研究；
- 详细解释管理性领导方式的性质以及领导方式和影响的实践；
- 把领导方式当作行为的一个方面来理解，并思考领导的不同类型；
- 评价领导的偶然性理论，以及决定领导方式特征的环境性因素；
- 评价转换领导方式和激励领导方式的性质和主要组成部分；
- 回顾决定有效的管理性领导方式及其发展的变量。



图1：Napoli (1974) 的 Images。

在21世纪，领导人的职责被重新定义。他们的工作不再仅仅是管理，而是激励和引导。他们需要与员工建立一种新的关系，一种基于信任和尊重的关系。这种关系将使他们能够更好地应对未来的挑战。

——《管理》21世纪，Financial Times Press Hall (2000)

焦点语录：提供对过去与现在的管理思想的深入见解

技术方案：关于网络资源的链接，促进对技术在解决问题方面的作用进行评估

管理能力也包含信息交流应用技巧方面的专业能力。除了对科学技术专业知识和越来越多的关注以外，管理者也需要拥有“硬”技巧和“软”技巧的平衡能力。包括人际关系技巧，也是至关重要的。

管理的重要性的责任仍然广泛地得到人们的认同。这就产生了一种需求，对新的管理者的需求，以及对变化了的环境和变化了的组织机构工作性质而采用新的管理方式的需求。欧洲新类型的管理者需要具备更广泛的关键性战略上，这里的关键性战略包括目标和行为的重要性。未来所面对的最重要事项将是：管理工作的改变，领导和对员工的激励机制，管理多元化，对人力资源的开发利用，以及对管理性实践的替代措施的要求。

小结 6.1

管理者角色和个别管理模式

小结：提供真实世界中的例子，以确保学生能够识别并应对管理挑战

个别管理方式 (IMM)

IBM 是一个规模庞大、经营业务多样化的公司。IBM 公司的管理者要做许多不同的事情。对于这样一个结构高度复杂的公司来说，要对与管理者密切相关的核心或者一般管理角色下定义并不是一件容易的事情。个别管理方式 (IMM) 就是这样一个应运而生的模式，作为对管理者的援助方式来帮助他们理解自己在环境中的角色。

管理者通过其他人来完成工作。IBM 公司已经使用这个简单的定义很多年了。这个定义有两个关键的组成部分：完成工作和其他人。在直接的报告关系中，一个管理者所产生的影响

响反映在他或她所创造的企业环境中。每一个管理者都要面对不同的因素。这些因素会帮助他或者阻碍他实现业务成果的目标。并且，每一个管理者都由于自身的个性、思考的方式、能力才不尽相同。正是这种环境和个人性格特点的结合，才造成了管理者在行为方式上存在的差异。

个别管理方式 (IMM) 的组成部分

目标

目标是期望得到的业务结果，并且反映在管理者的个人业务承诺中 (PBC)。管理者要么是被赋予目标，要么是自己决定目标。抱有希望的正确设置他们所在的大规模组织机构的目标和目的。

个人的特性

管理者采取行动来实现那些既定目标。每一个管理者都拥有自己独特的个性，而且这些个性将会影响到他或她的行为。个人的特性包括以下几点：

人生背景

的研究显示，所有儿童都会经历四个阶段，但是他们处于各个阶段的时间长短却存在差异。

- 感官-运动时期：从出生到2岁；
- 前操作思维：2岁至7岁；
- 具体操作：7岁至11岁；
- 正式操作：11岁至15岁。

莱特的理论为智力思考发展的成熟过程提供了一个更为严谨的认识。他的研究引入了学习的周期本质的观点，并介绍了儿童和成人如何调整自己，适应环境的方式。

在许多认知理论中，学习被视为一种连续发生的过程，它对信息的处理具有明显的三个阶段：

- 积极的知觉阶段，关注与来自环境的刺激；
- 第二层次的智力阶段，理解信息；
- 最后是重构和保存阶段。

报告 10.1

学习新技能：反馈的重要性

瑜伽是印度六大哲学体系之一。对于瑜伽有很多误解，其中一种是认为它是一种冥想。K.K. 林提出的。



- 学习的选择期；
- 学习阶段的重要性；
- 信息和反馈的重要性；
- 支持结构的重要性——既有身体的，也有社会和精神的。

瑜伽姿势是既有挑战性的，它要求投入完全的感觉和全部的注意力。否则，就很容易在地板上打滚。教练会如何指导身体去听指令的信息。学员必须克服或引导身体抵抗。在开始阶段，教练会使用自己的肌肉，因为它们的反应时间没有延迟。

经过一些系列的“分姿势”练习，要找到最后的姿势。每一个分姿势都会逐渐深入，越来越复杂。在学习的每个阶段，学员们都需记住比前各种“分姿势的感觉”。

确定自己是以此为基础并不断推进一步是有挑战性的任务。因此，在学习姿势时，要求学员对所有积极的知觉和关注，并关注身体各种姿势所产生的内部反馈。

对于每个学员而言，寻求平衡是从每个姿势中有所收获或提高开始增加的目标。而教练，在瑜伽支持的帮助下，无论存在什么样的生理局限或是四肢缺乏灵活性，学员总能够从每个姿势中得到最大的收获。这些支持可能是帮助拉伸的带子，可能是帮助支撑身体的垫子。每个学员都自己运用器具，按照自己的节奏进行练习。教练可能也会提供一

提示：附有插图的短评，关于生活中的管理理论与实践

案例研究：包含了一系列论题，促进对更加复杂的情形进行分析

要求我们的网站 www.boksite.net/midline，以获取更多问题、加注解的链接、案例材料以及网络研究材料。

案例研究 5.1

合并与收购：Square Deal plc 的扩张结果

Square Deal plc 是 Square Deal 国际公司的一家新成立的子公司。成立的目的是为了协调一致 Arnold plc、Carlton plc 和 Foodrich plc 三家子公司的活动，进而提高利润。这三家公司到目前为止仍然是独立的子公司。新成立的子公司在伦敦中心设立了临时办公室，现有管理

员一名，经理和财务人员一名，打字员一名。Arnold plc 拥有 69 家食品店，分布在距离伦敦 30 英里处。大部分经营小商店或者快餐店。

Carlton plc 拥有两家联合管理的商店，其中一部分管理着 21 家饭店，而另外一部分管理财产升值。与之相应的建立了四家购物中心，另外还计划再建立三家。建立购物中心正是再造旧城的计划的一部分。旧城中心位于英国北部伦敦以外 150 英里处。公司将每一中心内的旧建筑作为饭店运营。其他的则出租出去获得利益。这两部分董事努力追求每年 15% 的投资收益率，并以作为衡量其成功大小的标准。

直到去年 Foodrich plc 还是一个家庭企业。该企业主要是将水果和蔬菜做成罐头。企业的水果和蔬菜是从英国西部的距离伦敦 100 英里的一家工厂运来的。Square Deal 国际公司从该公司购买罐头，然后贴上自己的商标，将商品销售给 Arnold plc，大量地满足 Arnold 和 Carlton 的饭店的需求。为了做到这一点，Foodrich 不能向它的顾客提供罐头，也不能用工厂的产出机构处理大量的需求。创立者的儿子承担着管理董事的责任。他已经在公司里工作了将近 40 年。一直凭他的经验和直觉经营着公司。由他自己做出各种长期性或具体操作性的决策。他得知不仅 Arnold 有传统的意愿贴上 Foodrich 的商标，而且 Carlton 仍然从 Foodrich 的竞争中处于购买食品以满足其大量的需求。但是 Foodrich 的工厂却未能得到充分运营。这些情况大大地激怒了这位管理董事。Arnold 的主要购买者和 Carlton 的副经理主张他们可以以其他公司买到相同质量却很便宜的商品。最近 Foodrich 发生的这些变化深深打击了这位董事。结果之一就是应该在四月份结束的财务年度里直到八月份的某个时间才做出决策。截止日期是由管理董事



图1：Robert Lawton/Anthony Blake Picture Library。

批判反思：鼓励学生对于关键论题进行批判性的思考

思辨

尽管存在学院派管理者和实践派管理者所撰写的关于这个问题的海量的著作，但是给领导下一个精确的、得到普遍认同的定义仍然非常困难的。关于最好的领导模式和类型也不存在普遍认同。如果主流学者在领导的基本特征方面不能达成共识，我们怎么能够确信是什么造就了有效的领导人呢？

你自己的观点是什么？

界定领导资格信心比关于过去的成功经验的研究更为重要。任何关于领导资格的讨论可以很容易地演变成争论。许多人强调，对任职资格的界定有助于组织理解那些带来突出成就和成果的领导、特征和技巧。另外一些人从根本层面上质疑任职资格是否能够被界定。

你怎样定义和界定领导资格？

“组织结构的成功依赖于它的领导人的品质。但是领导人是天生的。所以，把一个人训练成有效的领导人是不可能的。”

讨论。

摘要

■ 存在着看待领导的许多方法，并且存在着许多关于它的含义的解释。从根本上说，领导是一种关系。通过这种关系一个人影响其他人的行为或者行动。领导——追随者的关系是相互的、有效的领导是一个双向的过程。领导与激励、交流的过程、团队的活动以及分配和授权的过程相联系。组织结构的变化的性质赋予了领导日益增长的重要性。

■ 领导和管理之间存在着密切的联系，尤其是在工作组织环境中。一种日益增强的趋势是把它们看成是同义词。然而，有争议的，它们两者之间存在不同之处，并且不能当然地得出结论说每一个领导人都是一个管理者。领导可以用更为抽象的术语来考察，它强调在一个更为宽泛的语境中的人们的相互之间的关系。领导是行为的动态形式，并且存在着许多影响领导关系的性质的变量。

■ 因为它的复杂性，有许多分析领导的可供选择的方法。领导可以根据品质和特征方法来考察，可以根据技能或者团队方法来考察，可以作为一种行为类型来考察，可以根据领导风格来考察，可以通过情境方法和偶然性模式来考察，可以通过交易型领导或者转型型领导的区别来考察。

■ 领导风格是领导的职能得以实现的方法。管理者可以利用的可能的领导行为有很多。领导的两个主要的维度是：(1) 任务，它与团队的人际关系相联系；(2) 结构，它与实现组织的目标的努力相联系。领导风格可以沿着一个连续体来考察，它的一端是以老板为中心（专制主义的）

复习讨论题：评估学生的理解与进步

思考和问题讨论

1. 组织是什么？为什么组织会存在？任何组织的共同因素是什么？
2. 解释一个工作组织的基本内容。从你自己的组织的例子中，举出这个问题。
3. 对比不同的组织，包括你自己的组织，区别主要基于：(1) 主要受益人；(2) 主要活动。
4. 讨论不同组织的差别到了怎样的一个程度，限制了组织行为和管理研究的价值。
5. 将组织解释为一个开放的系统。组织的子系统意味着什么？它们又是怎样确定的？通过你自己的组织将这些子系统图式化。
6. 评价将一个开放系统纳入组织分析的实际价值，不管是对学生来说还是对管理者而言。
7. 讨论技术系统、管理和工作组织功能方面的重要性，指出技术的本质是怎样有效组织的系统本质的实际例子。
8. 区别正式组织和非正式组织，解释它们的主要特点。非正式组织有哪些功能。
9. 指出你自己关于如何看待组织的未来和组织的人性化的看法。

作业 1

观察

毫无疑问，你有很多组织的经验。拿出 10 到 15 分钟来思考，你会列出很多很多的组织。不要只就那些大型的组织，比如你们大学或通用电气，或相关的书店所设置。那有医生和护士，还有警察的指挥怎样呢？或者是街角的加油站或是服务站？当地的教堂、麦当劳、附近的剧院都是组织。列举你最近接触到的组织，你不可能不会有困难。

但练习的第二步更困难。要求你描述你列出的组织的很多主要特点，其中的研究和描述的主要议题是决定什么特点和因素是最重要的。思考你的特点在组织的分析中考虑到的：

1. 规模（大小）；
2. 正式的程度（高度结构化的形式）；
3. 复杂程度（简单到复杂）；
4. 目标的本源（组织努力实现的事情）；
5. 主要活动（要完成的任务）；
6. 参与其中的人的类型（年龄、技术、教育背景等）；
7. 活动的地点（部门的数量和它们的地理位置）。

你应该能列出多与你的每个组织相关的一些特点。

现在，第三步，也是最后一步：最难的一个任务。思考这些组织的管理中包含着什么。举例说，你列出的组织合起来，一个人如何学习成为一个有效的管理者的必备知识？你想成为任何组织的管理者吗？

个人理解与技能练习：锻炼并拓展学生的人际关系与工作技能

个人理解与技能练习

目标

完成这个练习将帮助你提高下列技能：

- 更清楚地看到你自己和他人的工作伦理。
- 研究工作对于你的重要性，以及你对工作的态度。
- 认识组织内个人工作伦理的意义。

练习

要求你以你自己提出这样一个问题作为开始：成为一名工人是不是一种好事？然后仔细思考你对下列问题的回答。

- 当你听到“工作”一词时，感觉如何？
- 在你准备工作时，你感觉如何？
- 当一天结束时，你感觉如何？
- 你感觉工作完成得如何？
- 你如何看待他人选择在工作？
- 你如何看待以工作中抽出一些空闲时间？
- 当你听到“管理”一词时，感觉如何？
- 你如何看待控制自己的工作？

与同事对比你们的回答。关于工作伦理，你可以得出什么样的结论？

讨论

■ 你认为其有健康的工作伦理的人的性格特点是什么？

■ 你在多大程度上赞同这个论点：“我们因为技能而被雇佣，因为态度而被尊重？”

■ 在一个组织中，不同的工作导向会产生什么样的影响？如何对它们进行调整？

登录我们的网站 www.booknotes.net/online，以找到更多的问题、加注解的链接、案例材料以及网络研究材料。

BUSINESS PRESS

This Business Press version provides a range of financial times articles relating to issues and situations explored throughout the book. Reports in management and organizational behaviour are for their standing and therefore links with the most relevant chapters are highlighted for each article.

Many of the articles have an international theme, and cover both private and public sector organisations. Collectively, the articles provide a greater awareness and appreciation of the subject and help bring your studies to life.

Discussion questions encourage you to reflect critically on key issues, to relate ideas and principles to actual situations, and to relate views with your colleagues. You might also consider how the content of the articles relates to the particular characteristics and culture of your own organisation, or one familiar to you.

Use these articles as a starting point to broaden your studies, and search the daily editions of the Financial Times, or the FT.com, and other appropriate business press sources for the most relevant updates.

Article 1	A safe way to build on to staff	1006
Article 2	Business advisers warn Lenin bluffs	1007
Article 3	Reinforcement: facing the real team: Spain	1008
Article 4	Companies pressed to adjust higher standards	1010
Article 5	Forget how the flow flows	1012
Article 6	Public sector: go home and prepare for a government	1017
Article 7	Employees as investors	1019
Article 8	Leader of the band who likes to run the show	1020
Article 9	Small readers: reporter and a shared strategy	1022
Article 10	Endangered species	1023
Article 11	Meeting needs into a meeting time	1024
Article 12	Driving new employees up the wall	1027
Article 13	A focus on workers' individual needs	1028
Article 14	Advantages of promoting a business model	1029
Article 15	Rethinking the madness of groupthink	1030
Article 16	End to departmentalism: a vision of things to come	1031
Article 17	A long distance relationship	1032
Article 18	Network protection is a key stroke	1034
Article 19	Scientists: rise of the glassware season	1035
Article 20	Risk & Co: Where are the new new jobs?	1037
Article 21	Marrying performance with reward	1038
Article 22	Human capital: is it personal with yet more make-up?	1040
Article 23	New learning models are under scrutiny	1041
Article 24	Politics can show if you are up to the job	1043
Article 25	Reasons to look for a new control system	1044
Article 26	Alone the Training show	1045
Article 27	Organisations, too, can be put on the launch	1047
Article 28	Some groups at top of learning tree	1048
Article 29	The mix and use of the corporate learning officer	1049

商业出版物：《金融时报》的文章以新闻的体例展现了当代与理论相关的内容

相关网站指南

