

高等学校经济管理英文版精编教材

组织行为学

英文版·原书第4版

Managing Behavior in Organizations

4th Edition

(美) 杰拉尔德·格林伯格 (Jerald Greenberg)

俄亥俄州立大学

著

张志学 (北京大学光华管理学院)

改编



机械工业出版社
China Machine Press

高等学校经济管理英文版精编教材

组织行为学

英文版·原书第4版

Managing Behavior in Organizations

4th Edition

(美) 杰拉尔德·格林伯格 (Jerald Greenberg)

俄亥俄州立大学

著

张志学 (北京大学光华管理学院)

改编



机械工业出版社
China Machine Press

相比国外同类的组织行为学教科书,本书篇幅短小精悍,更适合初学者。全书贯穿了平衡研究、理论和实践这三者的思路,从而使读者做到“活学活用”。在每一章的前面,作者都提出了学习目标和该章内容的三个理由,使读者能够一下子抓住学习的重点。紧接着,作者通过开篇案例、成功的实践、企业案例描述以及解说图等生动的方式,让读者较为轻松地掌握所学内容。

本书并非面面俱到的知识堆砌,而是对本领域理论和实践的精髓部分做了一个简洁的梳理,着重介绍必要的基本概念和实际情形,起到了指引的作用,是一本很好的“组织行为学”入门教材,具有全面而不庞杂,严谨而不晦涩,生动而不肤浅的特点。论述不仅翔实,而且有趣。新版中增加了许多新论题,介绍了这个领域最前沿的知识。综合案例也是新版的一个新特色,体现了组织行为学的各种概念如何应用在一个复杂的组织场景中,及其之间的相互关联。

本书适用于在校大学生(专科或本科均可)、MBA学生和相关专业的硕士研究生以及接受企业培训项目的管理者和主管人员。管理学或者组织行为学的学生可以将此书作为入门教材。

Jerald Greenberg. Managing Behavior in Organizations, 4th Edition.

ISBN 0-13-144746-7

Copyright © 2005 by Pearson Education Inc.

Authorized English Adapted Edition Copyright © 2007 by Pearson Education North Asia Ltd., and China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution only in the People's Republic of China(excluding the Special Administrative Region of Hong Kong, Macau and Taiwan).

All rights reserved.

本书英文改编版由Pearson Education Inc.培生教育集团授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有Pearson Education 培生教育集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-4263

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学(英文版·原书第4版)/(美)格林伯格(Greenberg, J.)著;张志学改编.-北京:机械工业出版社,2007.1

(高等学校经济管理英文版精编教材)

书名原文: Managing Behavior in Organizations

ISBN 7-111-19857-3

I.组… II.①格… ②张… III.组织行为学-高等学校-教材-英文 IV.C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第104873号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李欣玮

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·25.25印张

定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

改编者简介

张志学

张志学在香港大学获得社会心理学博士学位，现任北京大学光华管理学院组织管理系副教授、博士生导师，担任美国西北大学凯洛格管理学院争议解决中心案例中文版协调人。

他从事组织行为领域的研究，当前的研究主要集中在企业中的团队合作、谈判过程与策略、冲突处理、领导行为等。近年来，在多种国际和国内高水平学术期刊上发表了几十篇中英文研究作品，多次在国际管理学领域的学术会议上报告研究论文，并担任四种中文和英文杂志的编委会成员或编辑顾问。

张教授具有丰富的教学和企业咨询经验，曾获得北京大学优秀教学年度奖、北京大学年度正大奖教金，在光华管理学院承担“组织行为学”、“管理沟通”、“领导艺术”和“行为决策与风险管理”等课程的教学。多次在国内高级论坛上发表有关企业文化及领导行为等方面的演讲，并为几十家中外企业提供过领导艺术、管理沟通以及员工管理等方面的培训。

前言

欢迎阅读本书第4版。这本书较小的容量（至少是相对这个领域传统的综述性书籍而言）和平装本的印刷，意味着它并不打算深入阐述组织行为学这门学科。本书没有覆盖到这一领域的各个方面，而是对其理论和实践的精髓部分做了一个简洁的梳理。它着重向学生们介绍必须了解的基本概念和实际情形，起到指引的作用。幸运的是，这些年我所教过的学生们帮助我（尽管有时实在率直得过了头）明确了应该取舍哪些内容。正是在回答他们提出的“最重要的东西是什么？”这类问题的基础上，我写下了这本书。

本书适合哪些人

本书针对的读者群是那些在社会科学领域没有专业背景或者没有接受过专业训练的人。管理学或者组织行为学的学生可以将此书作为入门教材。具体来说，这本书的读者可以是以下这些人：

- 在校大学生（专科或本科均可）
- MBA学生和相关专业的硕士研究生
- 接受企业培训项目的管理者和主管人员

本书专门介绍组织行为学领域的基本内容，为了方便教师讲授，以前的版本配备了一些额外的材料，诸如案例、练习和阅读材料等。其实，本书的定位并不是囊括所有细节来详细指导这门课应该教什么以及如何教，而是给予授课者以最大的空间。授课者可使用的教学方式多种多样，如案例法、经验法、讨论法、远程教学或者传统的课堂讲授等。不管授课者使用哪种授课方式，学生们都必须将组织行为学的基本内容作为一个实践和科学领域来认识、了解和品鉴。不管采取哪种媒介（以前的版本基本都用过），都有必要了解这一领域的基本内容。这也是本书的宗旨。

平衡研究、理论和实践的视角

不管哪个领域都有很多视角狭窄的教材。在组织行为学这个领域，有些教材注重研究和理论，有些注重管理实践。在我看来，这些偏颇的倾向将这一领域割裂开来，不能反映其真正特性，甚至对读者造成了误导。实际上，组织行为学是对科学和实践进行综合的深思熟虑

的结果——准确地说，它是一门应用科学。本书就是这种审慎的平衡倾向的体现。因此，我希望读者读完本书后能对以下内容有一定的了解：如何（以及现在是如何）改进组织运作机制和组织成员的满意度；哪些研究和理论解释了这些举措为什么是有效的。

虽然本书有很多体现理论和实践互相平衡的视角的例子，我在这里还是举例说明如下。在第6章，关于激励的部分，我对激励的各种经典理论的组织概括基于这样一个中心问题：如何激励雇员？同样的方式也体现在第11章，关于创新和文化的部分。读者通过本章不仅对文化和创新的概念有了基本的理解，而且了解到关于怎样促进一个充满创新的文化的一些实际情形。实际上，本书每一章都贯彻了对理论和实践的双重强调。

由于组织行为学这个领域是建立在可靠的科学研究之上，我利用修订本书的机会，着重突出了一些学者的具体研究案例。本书比以往版本包括了多得多的研究实例，在每个例子中，我介绍了研究者们试图回答什么问题、他们如何寻找答案以及研究结果揭示了什么等内容。我还用图（即下文中的“解说图”）将这些研究结果和那些有趣的研究问题联系起来，以突出和解释这些结果。撇开所有的技术细节不谈，本书对当代组织行为学研究的综述不仅翔实，而且有趣。这些介绍是为了给学生们一个印象：学者们是如何理解组织内的行为的。我认为，重要的不仅仅是描述一些科学研究，还应该强调这一点：组织行为学从业者给出的建议有着可靠的科学基础。

任务：和变化保持同步

我知道要追上组织变化的脚步可不是件轻松的差事，因为这就是我的工作。作为一个研究者、咨询专家、教育者和作者，我的工作时间都消耗在对组织行为学领域的探索上，当我出席鸡尾酒会时，我总是将这个学科定义为解释“是什么让人们在工作中兢兢业业”。我研究、教书和写作的这三十多年来，不变的是我出席鸡尾酒会的装束（这很让我妻子懊恼），变化的是这个领域。水门事件当年我们眼中的一些核心问题已经被其他论题取而代之。当年我作为一个毛头小子觉得是理所当然的一些研究结果，在我要庆幸自己还有头发的今天，已然被人们从新的视角加以考虑。还有，我穿着自己最好的涤纶裤那会儿把我的知识应用到一些组织里，那些组织也经历了巨大的变革——如果它们比我的裤子好点儿，还在的话。这些关于人们做什么、怎么做、为什么而做以及在哪儿做的核心问题，是20世纪70年代那种思想没法理解的。

新论题

显然，为了真正了解如今的组织，我们必须认真考虑本书的上一版发行以来的三年内，组织理论和实践方面有哪些变革。总的来说，经济领域的大规模变化、网络技术和全球政治的新局势，已经革新了组织的功能和组织成员工作的方式。要想描述组织行为学领域，就不能绕过这些迅速的发展。与这些变革保持同步对于写一本组织行为学的教材来说，的确既是种挑战，也是种乐趣。在我修订本书时，我的任务就是在这个不断变化的全景中，找到一个相对稳定的切入点着手进行写作。我在准备本书期间，一直试图对组织行为学领域最前沿的

思考进行记录。因此，本书囊括了一些本版特有的新论题，并且对早期版本中的一些材料，针对新的背景或者新的侧重点重新进行了阐述。

这些变化不是表面文章，而是反映了我的目标——通过对组织行为学的研究和实践现状的描绘，来介绍这个领域最前沿的知识。具体而言，本书的第4版有如下新论题：

- 虚拟企业（第1章）
- 归国反应（第1章）
- 人际正义和信息正义（第2章）
- 公平过程效应（第2章）
- 法律管制道德规范（第2章）
- 认知道德发展（第2章）
- 道德规范项目（第2章）
- 道德循环（第2章）
- 360° 反馈（第3章）
- 团队晕轮效应（第3章）
- 自我调控（第3章）
- 急性的压力源、阶段性压力源和长期的压力源（第4章）
- 对压力源的生理反应（第4章）
- 恒态的、线性的、螺旋型的和短暂的职业生涯（第4章）
- 霍兰德的职业选择理论（第4章）
- 自愿离职演变模型（第5章）
- 电子会议系统（第9章）
- 计算机辅助交流（第9章）
- 群体决策支持系统（第9章）
- 领导力发展（第11章）
- 行为学习（第10章）
- 有创造性的同事环境（第11章）
- 竞争性价值框架（第11章）
- 层级的、市场的、氏族的和简单结构的组织文化（第11章）
- 纵向整合型组织（第12章）
- 中心化和交互正义（第12章）
- 在线竞争智商（第13章）
- 点子推销（第13章）
- 对组织变革的开放性（第13章）

这些附加材料反映了近年来对以上新论题越来越多的关注，它们的来源既有使用过本书早期版本的教授和学生们的非正式反馈，也有批评者们的正式反馈，还有我自己对组织行为学这个领域的动态的评价。我没有把一些最新流行的论点包括进来，因为那样的话就偏离了

我着眼于精髓的初衷，使得本书不够成熟，削弱了其时间价值。因此，只有切实得当，我才会对内容做出改动。

新增的章节

本版新增了一个关于“组织正义、道德规范和企业的社会责任”的章节（第2章）。这一章概括介绍了关于组织正义的研究和理论进展，这个论题近年来在组织行为学领域占据了主导地位。另外，本章也彰显出近年来业界对商业道德和企业社会责任的关注。用单独的一章来介绍这些主题，体现了它们对今天的组织的重要性。

本版还重编了一章的内容，以便更好地梳理脉络、突出重点。这就是第3章“个体过程：人格、情感、感知和学习”，这些新论题的组合比以前的版本更全面地涵盖了组织内个体过程的方方面面，逻辑上也更加合理。

教学特色

除了内容上的变动，我还改进了本书的一些教学特色项目，便于读者更容易、有效地学习组织行为学。

综合案例

综合案例是本书的一个新特色，名为“哥伦比亚航天事故：生死攸关的组织行为”。这个案例体现了组织行为学的各种概念是如何应用在一个复杂的组织场景中，以及它们之间是如何相互关联的。为了让这些关联显得更清楚，我在适当的地方做了标注，指出案例内容和本书的哪些章节有关。每一章节内的案例都必然着重于该章节的内容，因此我认为有必要用一个综合案例来体现出如何综合应用组织行为学中各种不同的概念。毕竟这个世界不像一本书，可以清晰地划分出各个章节。

读了2003年8月的哥伦比亚航天事故调查报告，我认为这件事的意义已经超出了其本身的范畴——它体现出误用或者忽视组织行为学的原则可能会造成悲剧性的后果。考虑到哥伦比亚航天事故的很多肇因和组织行为学大有关系，我觉得有责任找出这些相关问题，从过去的经验教训中学习，避免将来重蹈覆辙。

开篇案例：“为……研究案例”

跟组织行为学其他纲要性的书不同的是，本书每一章都以一个开篇案例引出后面的内容，这个案例的标题通常是“为……研究案例”，恰恰体现了案例的内容——描述一个实际的组织案例来表明本章内容的重要性。虽然这样的案例更常见于详尽的综述性而不是纲要性的书籍中，我还是在本书中加上了它们，因为它们能够起到帮助建立论题实用性的重要教学作用。而且，既然我们可以从实际的组织中意识到组织行为学真正的重要性，从这个意义上说，这些案例也很好地向读者传达了组织行为学这个领域的特点。

我力求让本书尽可能地反映当前的状况，因此书中的大部分案例都是本版新增的。有的

案例来自于众多的组织，比如老字号的酱油制造商Kikkoman（第1章）、非营利性组织：英国国际特赦组织（第6章）、小型的高科技新兴企业Sendo（第7章）、还有地位卓然的商业巨头宝洁（第13章）和洛克希德·马丁（第8章）。也有些案例剖析了诸如纽约市前市长Rudolph Giuliani这样的名人（第10章），还有些是新闻事件，其涵盖范围之广，从震撼金融界的安然公司丑闻，到可能只有专业的球迷才感兴趣的即时重赛规则，无所不包。

高度多样化的公司实例

体现当今组织各种特点的不仅有每章的开篇案例，还有贯穿全书的各个组织的实例。有些涉及大型跨国公司，有些记录了带有创始人特色的小型公司。这些组织既包括政府机关，也有非营利性组织，还有私营企业。当然，有些实例阐明了如今飞速发展的网络公司（通常以.com的形式为人所知）的机制，不过传统的实体公司也并未被漏掉。这些实例的多样性是我有意设计的，我想借此说明，组织行为学的原则和惯例不只适用于某一种组织，而是和所有类型的组织都有关系。而且，考虑到学生们可能在各种不同的组织内工作，我认为对他们来说，重要的是从中能够发现相关的实例，并从其他的例子中学到些东西。

突出组织实践

每一章都有两个特色栏目，体现出我试图捕捉到理论和实践交互作用的初衷。首先，每章包括了一个名为“成功的实践”的特别部分，将读者的注意力引向那些体现了本章关键概念的组织实践的例子，以特写的方式描述组织如何运用组织行为学的原则改进其内部运作的各个方面。

另外，每章还有一些形式特别的小版块，突出组织在实践中运用组织行为学理论的例子。这些材料累积起来，体现了组织行为学这个学科与当今组织的管理者和领导者们有着非常紧密的关联。

改进过的图表

本书有着丰富而翔实的图表，在这一点上不仅超过了此前的版本，也是这个领域同类型的书籍难以望其项背的。之所以如此，是因为我确信这种方式能够帮助学生理解、记忆那些容易被误解的要点。多年来，我的学生总是表达出他们对有趣的图表的赞赏，所以我努力确保本书的图表尽可能的有用。

特别值得提出的是本书新增的“解说图”。这些图表对近年来组织行为学研究成果做了概括，突出了其关键结论。通过图表和文字内容的双重强化，把组织行为学研究的成果形象地展现在读者面前，大大降低了讲清这些内容的繁复程度。当然，喜欢视觉直观效果的读者会发现，这些图表尤其有用。

备受好评的教学栏目

本书也沿袭了以往版本中口碑最好的教学栏目，如下：

■ 学习目标。每章的开头为读者列出了读完本章后应该完成的几项目标。这些目标均以

动词开头，如“定义”、“描述”、“确定”和“辨别”等。页面留白处的标记注明了每个学习目标相应的章节内容的位置。

- 为什么你应该注意……的三个理由。可以理解的是，如今商学院的学生可能倾向于挑战书本知识的适用性，质问这些知识对他们来说有何价值。我认为学生会乐意学习那些对他们有显而易见的好处的东西，因此在每章前面，我用这样一个部分来详细解说为什么读者应该注意本章的论题。
- 你来当顾问。这个部分描述了一个假设中的组织问题，请读者利用所学的知识来想办法解决问题。

另外，我保留了以往版本中很受欢迎的每章的两个技能练习。

- 自我评估练习。这些练习为读者提供了一个机会，了解自己关于本章内容的态度和行为。
- 小组练习。这些练习要求学生以小组的方式合作，阐述他们对本章关键内容的思考。

总之，这些练习项目对学生们的学习来说是很重要的组成部分，它们不仅展现了书中提及的一些现象的第一手资料，也能激发学生们对这些现象的批判性思考。而且，这些练习很有趣，这当然也是不容忽视的一点。

杰拉尔德·格林伯格

于俄亥俄州哥伦布

目 录

改编者简介 前言

第一部分 导论

第1章 组织行为学概述	2
1.1 什么是组织行为学及其重要性	4
1.2 这一学科的基本假设是什么	9
1.3 组织行为学的过去与现在: 学科简史	18
1.4 你将从本书中学到什么	23
第2章 组织正义、道德规范和 企业的社会责任	29
2.1 组织正义: 公平至关重要	31
2.2 组织内的道德行为	39
2.3 为什么有人做出不道德的举止 (至少是有时) —— 如何处理这一 问题	43
2.4 道德规范以外: 企业的社会责任	51

第二部分 个体行为

第3章 个体过程: 人格、情感、 感知和学习	61
3.1 人格: 你我的独特差别	63
3.2 工作中的情感和情绪状态	68

3.3 社会感知: 对他人的理解和判断	72
3.4 社会感知的偏差性	76
3.5 学习: 适应工作环境	80
3.6 学习在组织中的应用	83

第4章 应对组织生活: 压力和 职业生涯	95
4.1 压力的基本特性	97
4.2 工作场合中压力的主要的成因	102
4.3 组织内压力的主要影响	106
4.4 减轻压力: 有何妙计	108
4.5 职业生涯的特性	110
4.6 起跑: 选择职业	114
4.7 职业生涯中的挑战	118

第5章 与工作相关的态度: 偏见、 工作满意度和组织承诺	130
5.1 偏见: 对他人的负面态度	132
5.2 工作满意度理论: 对工作的态度	137
5.3 对工作不满的后果——以及如何 克服它们	139
5.4 组织承诺: 对组织的态度	145

第6章 是什么激励人们工作	153
6.1 激励的定义	155
6.2 满足人类基本需求的激励性	155
6.3 公平的激励性	158
6.4 期望理论: 相信你能得到你想要的 东西	162
6.5 目标设定: 锁定工作绩效目标	167
6.6 设计能激励人的工作	172

第三部分 群体行为

第7章 工作场合的人际行为182

- 7.1 人际关系的动态过程184
- 7.2 亲社会行为：帮助他人187
- 7.3 合作：相互协助190
- 7.4 冲突：相互矛盾的利益之间
不可避免的结果193

第8章 群体过程和工作团队203

- 8.1 工作中的群体：基本特点205
- 8.2 群体动态过程的基本框架207
- 8.3 群体中的个人表现211
- 8.4 团队：被授权的工作群体215
- 8.5 有效的团队表现220
- 8.6 如何发展成功的团队223

第9章 组织中的决策234

- 9.1 决策的一般模型236
- 9.2 多样的组织决策239
- 9.3 个体是如何决策的242
- 9.4 人们决策的不完美性245
- 9.5 群体决策：人多手杂249
- 9.6 改进群体决策的结构性方法253
- 9.7 用基于计算机的方法促成
有效决策257

第10章 追寻领导力264

- 10.1 什么是领导力一些基本要点266
- 10.2 特质理论：领导者是天生的吗268
- 10.3 行为理论：领导者都做些什么271
- 10.4 关于领导者效力的权变理论275
- 10.5 关于领导力实践的新兴趋势
及挑战281

- 10.6 发展领导力：展现藏在你身上的
领导力284

第四部分 组织系统

第11章 文化、创造力和创新293

- 11.1 组织文化：基本特点295
- 11.2 组织文化的形成和维系298
- 11.3 组织文化：影响和可变性300
- 11.4 个体和团队的创造力304
- 11.5 促进组织中的创造力307
- 11.6 创新的过程311

第12章 设计有效的组织320

- 12.1 组织的结构维度322
- 12.2 部门化：构建组织的途径327
- 12.3 传统的组织设计332
- 12.4 新兴组织设计334
- 12.5 组织间设计：超越单个组织340

第13章 管理组织变革：战略 规划和组织发展350

- 13.1 今日商界第一准则：
要么变革，要么退场352
- 13.2 规划战略变革355
- 13.3 对变革的准备：接受和抵制
组织变革359
- 13.4 组织发展介入：实施规划好
的变革366
- 13.5 关于组织发展的关键问题370

综合案例 哥伦比亚航天事故： 生死攸关的组织行为376

CONTENTS

PART 1	INTRODUCTION	2
CHAPTER 1	The Field of Organizational Behavior	2
	What Is Organizational Behavior and Why Does It Matter?	4
	What Are the Field's Fundamental Assumptions?	9
	OB Then and Now: A Capsule History of the Field	18
	What Lies Ahead in This Book?	23
CHAPTER 2	Organizational Justice, Ethics, and Corporate Social Responsibility	29
	Organizational Justice: Fairness Matters	31
	Ethical Behavior in Organizations	39
	Why Do Some People Behave Unethically, at Least Sometimes—and What Can Be Done About It?	43
	Beyond Ethics: Corporate Social Responsibility	51
PART 2	INDIVIDUAL BEHAVIOR	61
CHAPTER 3	Individual Processes: Personality, Emotions, Perception, and Learning	61
	Personality: The Unique Differences Between Us	63
	Emotions and Mood at Work	68
	Social Perception: Understanding and Judging Others	72
	The Biased Nature of Social Perception	76
	Learning: Adapting to the World of Work	80
	Applications of Learning in Organizations	83
CHAPTER 4	Coping with Organizational Life: Stress and Careers	95
	The Basic Nature of Stress	97
	Major Causes of Stress in the Workplace	102
	Major Effects of Organizational Stress	106
	Reducing Stress: What Can Be Done?	108

The Nature of Careers	110
Getting Started: Making Career Choices	114
Challenges in Established Careers	118

CHAPTER 5 Work-Related Attitudes: Prejudice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment 130

Prejudice: Negative Attitudes Toward Others	132
Theories of Job Satisfaction: Attitudes Toward Jobs	137
Consequences of Job Dissatisfaction—and Ways to Avoid Them	139
Organizational Commitment: Attitudes Toward Companies	145

CHAPTER 6 What Motivates People to Work? 153

What Is Motivation? A Definition	155
Motivating by Meeting Basic Human Needs	155
Motivating by Being Equitable	158
Expectancy Theory: Believing You Can Get What You Want	162
Goal Setting: Taking Aim at Performance Targets	167
Designing Jobs That Motivate	172

PART 3 GROUP BEHAVIOR 182

CHAPTER 7 Interpersonal Behavior in the Workplace 182

The Dynamics of Interpersonal Relationships	184
Prosocial Behavior: Helping Others	187
Cooperation: Providing Mutual Assistance	190
Conflict: The Inevitable Result of Incompatible Interests	193

CHAPTER 8 Group Processes and Work Teams 203

Groups at Work: Their Basic Nature	205
The Basic Building Blocks of Group Dynamics	207
Individual Performance in Groups	211
Teams: Empowered Work Groups	215
Effective Team Performance	220
How to Develop Successful Teams	223

CHAPTER 9 Making Decisions in Organizations 234

The Fundamental Nature of Decision Making	236
Varieties of Organizational Decisions	239
How Are Individual Decisions Made?	242
The Imperfect Nature of Human Decisions	245
Group Decisions: Do Too Many Cooks Spoil the Broth?	249
Structural Approaches for Improving Group Decisions	253
Computer-Based Approaches to Promoting Effective Decisions	257

CHAPTER 10 The Quest for Leadership	264
What Is Leadership? Some Fundamental Issues	266
The Trait Approach: Are Some People “Born Leaders”?	268
The Behavior Approach: What Do Leaders Do?	271
Contingency Theories of Leader Effectiveness	275
Emerging Trends and Challenges in Leadership Practice	281
Leadership Development: Bringing Out the Leader Within You	284

PART 4 ORGANIZATIONAL PROCESSES 293

CHAPTER 11 Culture, Creativity, and Innovation	293
Organizational Culture: Its Basic Nature	295
The Formation and Maintenance of Organizational Culture	298
Organizational Culture: Its Effects and Capacity to Change	300
Creativity in Individuals and Teams	304
Promoting Creativity in Organizations	307
The Process of Innovation	311

CHAPTER 12 Designing Effective Organizations	320
Structural Dimensions of Organizations	322
Departmentalization: Ways of Structuring Organizations	327
Traditional Organizational Designs	332
Emerging Organizational Designs	334
Interorganizational Designs: Going Beyond the Single Organization	340

CHAPTER 13 Managing Organizational Change: Strategic Planning and Organizational Development	350
Today’s First Rule of Business: Change or Disappear!	352
Planning Strategic Change	355
Readiness for Change: Accepting and Resisting Organizational Change	359
Organizational Development Interventions: Implementing Planned Change	366
Key Questions About Organizational Development	370

INTEGRATIVE CASE The <i>Columbia</i> Space Shuttle Disaster: Organizational Behavior as a Matter of Life and Death	376
---	------------

Managing Behavior in Organizations

Chapter One

LEARNING OBJECTIVES

After reading this chapter, you will be able to:

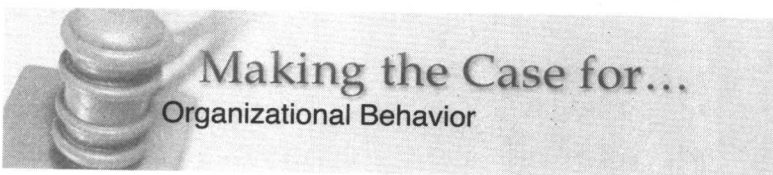
1. **DEFINE** organizational behavior (OB).
2. **DESCRIBE** the major characteristics of the field of OB.
3. **DISTINGUISH** between the Theory X and Theory Y philosophies of management.
4. **IDENTIFY** the fundamental assumptions of the field of OB.
5. **DESCRIBE** the historical roots of the field of OB.
6. **CHARACTERIZE** the nature of the field of OB today.

The Field of Organizational Behavior

There's No Business Like Shoyu Business

How many companies can you think of that have been in continuous operation since 1630? Pass? Okay, then, how about companies that have manufacturing plants in both urban Tokyo and rural Wisconsin? Not getting any easier? Here's the final hint: It manufactures the world's oldest

condiment from fermented soy beans and wheat. Give up? It's Kikkoman one of Japan's oldest and largest companies known world wide for its soy sauce (called shoyu in Japanese).



Kikkoman soy sauce holds a commanding 50 percent share of the market in North America and 30 percent in Japan for Oriental bottle sauces. To meet worldwide demand (selling in 100 countries around the world), production has increased tenfold in the past 20 years. In 2003 alone, Kikkoman produced and sold over 120 million gallons of the ebony-colored liquid. That's really an enormous quantity when you consider that soy sauce isn't gulped like a soft drink but sprinkled sparingly onto foods to help bring out