

【新版工商管理精要】

组织行为学精要

[英] S·泰森 T·杰克逊 ◆ 著
(S. Tyson T. Jackson)

THE
ESSENCE
OF
ORGANIZATIONAL
BEHAVIOUR



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

新版工商管理精要

组织行为学精要

[英] S·泰森 著
T·杰克逊
高筱苏 译

中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学精要 / [英] 泰森, 杰克逊著; 高筱苏译. —2版. —北京: 中信出版社, 2003.1

(新版工商管理精要)

书名原文: The Essence of Organizational Behavior

ISBN 7-80073-142-1

I. 组… II. ①泰… ②杰… ③高… III. 组织行为学—教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第103495号

Copyright©This translation of The Essence of Organisational Behaviour, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education Limited出版公司授权中信出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 翻印必究。

组织行为学精要

ZUZHI XINGWEIXUE JINGYAO

著 者: [英] S·泰森 T·杰克逊

译 者: 高筱苏

责任编辑: 裘挹红 王明慧

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 14.25 字 数: 194千字

版 次: 2003年1月第2版 印 次: 2003年1月第1次印刷

京权图字: 01-96-1201

书 号: ISBN 7-80073-142-1/F·104

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

010-85322522

● 20世纪90年代以来，大批西方现代经营管理的著作被引进到中国，其中不乏洋洋数十万言、百余万言甚而更大部头的煌煌巨著。毋庸置疑，无论学术价值，还是权威地位，许多作品都无可挑剔。然而在生活、工作节奏如此迅捷的今天，部头过大往往会使许多人望而生畏，望而却步。有鉴于此，中信出版社从1997年起，连续推出了三批“工商管理精要”。这套丛书的主要特点有三：一是针对性，经过诸多权威专家的再三精选，切合中国读者的现实需要，尤其适合于培训辅导使用；二是实用性，涵盖了现代工商管理方方面面的实用知识，深入浅出、循序渐进；三是简约性，每册图书十余万字，高度精练，言简意赅，并配有适当的图表和实例，易于学习和掌握。

本套图书面世以来，一版再版，受到了广大读者的首肯和好评。为了回报广大读者的厚爱，并更好地服务于读者，我们再次优中选优，从已出版的30种图书中精选出最具实用价值的8

种：《商务统计精要》、《组织行为学精要》、《经营经济学精要》、《管理创新精要》、《服务营销精要》、《消费者行为学精要》、《业务流程再造精要》、《人力资源管理精要》，进行重新编辑和设计，以飨读者。我们期盼“新版工商管理精要”能够对业界人士、大专院校师生以及对此感兴趣的广大读者有所裨益。

编者

2003年1月

目 录

■ 第1章	组织行为学导论	1
	组织行为学的内涵	2
	组织行为学的应用	3
	如何使用本书	6
■ 第2章	个体差异和激励	9
	个体差异	9
	激励	16
■ 第3章	群体行为和领导	41
	定义	41
	领导	65
■ 第4章	权力与政治	81
	权力的定义	83
	个性与权力	86
	权力的状态因素——政治因素	88
	组织的政治策略	90
	结论	93
■ 第5章	职业经历和职业变换	99
	定义	99
	人生发展阶段	101
	特性理论	104
	职业经历理论的新进展	104



模型 111
职业稳定 113
咨询顾问 115
职业转换 118
同步现象 121
个人控制 122
职业经历发展 123
工作历史 123

■第6章 组织理论 129
 经典理论 129
 人际关系理论 131
 系统理论 134
 偶发事件理论 138
 结论 142
 案例研究 142

■第7章 组织结构 147
 战略与结构 147
 集权与分权 150
 组织设计 151
 新技术和组织设计 156
 管理模式和组织文化 161
 有机组织与科层结构 161
 结论 162

■第8章 组织发展和组织改革 167
 定义 167
 目标 167
 组织发展的历程 169
 T组训练和假设 170
 组织改革咨询机构 174

其他问题	175
组织发展与个人	176
诊断	177
组织文化与组织发展	180
模式	183
有效性	186
政治	189
改革的心理准备	190
压力	191
管理模式	194
组织改革与对策	195
组织改革与不连续性	197
第9章 国际影响因素	201
文化差异	202
管理哲学和组织结构	208
趋同化	211
结论	214
案例研究	215

第1章 组织行为学导论

爱丽丝想：“如果没有插图和对话，书还有什么意思呢？”

摘自路易丝·卡洛尔，《爱丽丝漫游仙境》

本书是一本组织行为学的强化教材。但是，正像爱丽丝（Alicés）说，要用这样一本薄薄的书来表述生活的丰富多彩和人们的复杂多样决非易事。在本书中，我们试图描绘一种组织构架，在这种组织内，人们以积极的方式活跃其中，这就是工作组织。工作组织是组织成员行为趋同化的根源，是各种意见激烈交锋的论坛，是具有明确经济目标的理性实体，同时，它又是人的集合体。办公室、工厂、医院、商店等等都是充满了成功与失败、失落与满足的场所，人们正是从这些地方获得了他们最生动的社会体验。本书讨论组织生活中的一些基本命题，这些命题常常如同在爱丽丝的奇遇中一样，与我们日常所见相悖。

组织行为学研究分析和解释工作组织中的行为。这就需要运用社会学和心理学的基本原理来理解被麦格雷戈（McGregor）称之为“企业的人性部分”的工作行为。社会学研究社会活动，即针对他人的活动，而心理学则是研究个性，以及个人与群体行为的科学。

当然，我们会涉及到一些人们用以解释他们日常行为的“常识”（common-sense）。当人们在运用这些常识的时候，实际上已经对其所处的环境和他人（的行为）作了一系列的假设。组织行为学研究致力于对上述的假设和常识进行考察，以便建立起关于人们在工作中的行为模式知识库。这样，“常识”本身就上升为一个理论研究课题，例如在我们理解其他事物的过程中，“常识”是怎样作为一种典型的思维推

理方式起作用的；又如在日常生活中，我们如何利用“常识”待人处事，取得成功的。简而言之，正如舒茨（Schutz）于1970年指出的，我们意念中的“常识”已经因而成为被研究对象本身。

组织行为学的内涵

组织行为学是一门交叉学科。它融汇了心理学、社会心理学、政治学、社会学及人类学中与人们工作行为相关的内容。它被认为是在行为科学的研究方面由直观经验法转变为系统法的一次飞跃。组织行为学的出现使管理者们大大地提高了对行为模式的解释和预测能力。

一般而言，行为并不是无的放矢，正相反，它通常总是针对着一定的明确目标。而且，不同人的行为模式也存在着差异，在相似的情况下，我们没有必要作出相仿的反应。但是，即使在不同的文化背景中，一些基本的要素也是完全一致的，正是这种一致性，使对于行为的预测成为可能。通过系统分析要素间的相关性，我们可以找出行为的起因和影响，并推导出结论。

这并不是说直觉已经过时。准确地说，我们的观点是直觉必须建立在系统分析的基础上，因此只有通过系统分析，才能使我们更清楚地了解变化将在何处，以及在什么范围内发生。组织行为学中不存在任何无条件的绝对的结论，人是复杂的，一些人在不同的条件下往往会采取不同的行动。因此，所有的概念都必须注明状态条件。

了解组织中人的行为及行为起因是十分重要的，正是这种重要性奠定了组织行为学研究的基础。组织行为学研究是一种科学探索，同时它又寻求管理实践中遇到的实际问题的解决方案，因而具有自身价值。行为科学仍处于其发展的早期阶段，既没有提出所谓“普适定律”或黄金定理，也还没有作为研究行为的科学成果得到认同。组织行为学如同许多其他学科一样是建立在意见分歧、长期论战和各种不同观点共存的基础上的。罗宾斯（Robbins，1989年，第11页）说过，“关键是要能够把每种观点在什么条件下是正确的或错误的解释清楚”。

组织行为学的主要问题在于，在这一学科中无法做到完全的“客

观公正”。当我们考察一项研究时，必须同时注意与此有关的人员的价值取向，因为在组织行为学研究中，“客观”的标准以及科学家与研究对象之间的独立性与在自然科学研究中是截然不同的。

实际上，即使在自然科学研究中，尽管逻辑推理过程本身能使其避免主观偏见，但也要受到研究人员（对现象的）观察和解释的影响。数学是人类的创造，在这门科学中所有的理论取决于“前题”或理论假设。但在人类行为的现实世界里仅有“有限的理性”，即人们对世界的认识是有局限性的。行为总是源于一定的动因，但是这一动因取决于个人的价值观、经验和意图。当我们决定是否结婚，生孩子，甚至选择从事什么职业时，情绪和直觉都会成为影响决策的重要因素。

过分简化的决策模型对组织中行为主体的动机进行假设，而忽略实际决策过程的复杂性。例如，“主观期望理论”假设，决策者的职责范围已得到明确界定，所有可能发生的未来事件的几率有一定的分布，并且有一系列完备的方案供决策者选择，最后，所作的选择能最大限度地达到预期结果（Simon）。但是，在管理者的日常现实生活中，上述那些假设条件是很难达到的。即使我们忽略其他一些复杂因素，例如领导意见，决策时间限制，以及其他事件的压力等等，管理者也要受到自身有限性、个人状况、所获得的信息数量和质量，以及信息分析加工质量的限制。这就是一些经济学家，例如帕累托、西蒙，发现他们在解释行为问题时常常会走向社会学和心理学的原因之一。

组织行为学的应用

我们在本书中将考察以下问题：

- 人们在工作中的行为差异主要包括哪些方面；
- 个性如何影响行为；
- 如何激励员工；
- 如何创建有效的工作群体；
- 成功领导人的特征是什么；

- 组织结构的差别会产生什么影响；
- 我们如何成功地把握改革进程；
- 我们如何设计高效率进程；
- 文化和国际需求如何影响组织。

读者将从本书提供的对上述问题的答案中获益。许多案例告诉我们，在组织行为学的研究中，只有理解和掌握了主要相关学科的知识，才能完全解释丰富多彩的组织生活。例如，如果有人怀疑个性和人的感情会对工作行为产生重要影响的话，读一读里·雅柯卡（Lee Iacocca）的自传是十分值得的。雅柯卡从1946年起就在福特汽车公司工作，在被提升为公司总经理之后，于1978年被亨利·福特解雇。他在书中讲述那次通知他中止聘任关系的会面时回忆道：

“这一切究竟是为什么？”我问，

但是亨利提不出任何理由。“这只是个人的好恶，”他说，“我没法给你更多的解释。就是那么回事。”

雅柯卡接着对亨利解释他为公司作出了多么大的贡献，并试图找到被解雇的原因。

“你的做法实在令人恶心，”我说，“我们刚刚连续第二年获得18亿美元的收入。就是说，过去两年中我们挣了35亿美元。记住我的话，亨利，你可能永远也别想再见到18亿美元了。你知道为什么吗？……因为你根本不知道我们是怎样做到这一点的。”（Iacocca and Novak, 1986年，第134页）

就这样，两个伟人之间的个性冲突给福特汽车公司这个世界上最大的企业之一带来了巨大的影响。在一些更具体的案例中，我们可以看到怎样对语言和谈话进行分析，以揭示隐含在其后面的社会结构与战略之间的互动。

在一项对医生、儿童唐氏综合症患者及他们的父母之间的相互影响的重要研究中，西尔弗曼（Silverman）分析了医生和母亲之间的谈话和交流，以揭示医疗交谈背后的社会学含义。

在一般的寒暄之后，医生开始询问病情，我们看看他是怎样转换话题的。

医生：“好吧，她怎么样？X医生给我写了封信，还寄来了在奥得镇做的导管试验片。唔，我能问你几个问题吗？她有什么不舒服的吗？”

母亲：“是的，我很高兴能这么坦率地跟您交谈。”（她接着叙述了感冒、肺部感染和呼吸间息中断等详细症状。）

请注意医生问话的方式。他不问“她有什么病？”而是说：“她有什么不舒服？”由于有关“健康”的话题需要回避，所以就使用了非医学的表达方式。“儿童唐氏综合症”患者的父母与医生之间常常有一种默契，即避免提到“健康”二字。（Silverman, 1987年，第143页）

这种谈话是一种重要的策略。它有助于唐氏综合症患儿的父母降低对挽救患儿生命的期望，并帮助患儿的父母逐步放弃患儿还能恢复正常的想法。在这种“非医学性”的谈话过程中还决定了进行手术治疗的可能性。这个案例不是讨论治疗方法，而是考察和了解社交谈话的状况背景。

有组织事件的发生只能从社会学和心理学角度去找原因。例如像罢工这样复杂的事件往往有多种原因。以发生在1970年4月3日，皮尔金顿市玻璃工厂平面玻璃车间的罢工为例，当时，由于工资计算上出现了一个差错，一群雇员就离开了车间去指明这一差错（Lane and Roberts, 1971年）。这样，一个财会人员的简单差错而引发的这一未经工会认可的罢工立即蔓延开来，遍及了全厂，并持续了整整7周。在48小时内，它变成了要求在原基础上每月工资增加10英镑的罢工。

这次罢工事件并非偶然。在引起第一批雇员离开工作的表面原因后面是被压抑的不满情绪的爆发，但当时其他部门的情况是好的。雇员之间关系融洽，员工更换率不高，也没有什么特别不满的因素，惟一可能的解释是由各种因素综合而引起的。某一个部门的不良状况，提供了利用工人不满情绪的机会，对未经工会认可的活动无疑起了火上加油的作用。工会的官僚主义和反应迟钝，皮尔金顿市对父子式管理方法的迷信，雇员觉得自己仅被当做劳动工具使用而产生的不满以及对提高工资和生活水平的期望等等都是主要因素。

莱恩和罗伯茨 (Lane and Roberts) 接着提出, 罢工是很正常的事, 是雇员用以表达其愿望和要求的一种自然方式。这种愿望和要求往往不是很清晰的, 并没有任何针对性的目标, 而只是一种抗议, 一种对于权威和控制的不满情绪。当然, 其间还有许多其他因素, 如“非正式罢工委员会”的成立, 新闻媒介的作用, 谈判方式和组织机构等等都对上述罢工事件起了推波助澜的作用。

现在我们所要做的是, 透过那些过分简单化的解释, 如受指摘的经理、工会及好斗分子等等原因, 揭示其深层的社会结构问题。为了分析探明原因, 我们可能需要把整个事件分成若干部分。在本书中, 这些部分分别列入了不同标题的章节。然而, 我们清楚地认识到, 各种因素是互相作用的, 而管理人员遇到的问题也没有贴上任何标签。例如, “这是激励问题”或“这是组织设计问题”。

当我们跨入20世纪的末期时, 大型组织都在考虑他们应当采用怎样的管理模式、收入水平、激励机制、工作设计及组织结构。他们希望了解怎样才能变得具有足够的灵活性和竞争力。这促使企业内部产生和发展了一种可以相对独立, 归属不同领导, 更加灵活可变, 被称为矩阵结构的组织形式。像BP、Ericsson、SAS、IBM和British Airways等一些公司一直在对内部组织结构进行不断的考察和评价, 这不仅是出于开拓业务的需要, 更是出于长期战略的考虑。组织理论家现在看到, 在松散的(公司)网络中的各成员公司里可以找到超现代主义思潮(super-modernist movement)与理性解释的结合。

对组织发展(理论)提出的挑战是, 如何帮助表现卓越的群体进行变革以达到领导者对管理人员提出的更高更富于挑战性的目标。但就组织行为学研究而言, 重要的不仅是研究优秀组织, 而且也要考察那些大量存在的、群体工作绩效和影响能力都不尽人意的组织。

如何使用本书

本书适于所有组织行为学本科生、研究生, 尤其是工商管理硕士(MBA)阅读。全书的主要内容分为九章, 涵盖了个体差异和个性、

激励、群体行为和领导、职业、权力和政治、组织理论和设计，以及组织变革和发展等内容。我们还增加了最后一章，即组织行为学的国际影响因素研究。我们的逻辑分析经由三个层次，如图1-1所示。

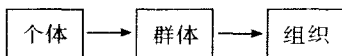


图1-1 分析的层次

本书引用著名权威学者的文献著作来建立主要的理论和概念。我们的目的是满足管理者的需求，因此那些想在组织行为学范畴进行更深入研究的人会觉得本书综合性太强。在介绍组织行为学主要理论概念的基础上，还引入了我们在研究和MBA教学中得到的新材料。

在一些章节的结尾有习题和微型案例分析，我们建议读者认真完成，以巩固所学的知识并为讨论提供基础。我们希望，本书已包括了艾丽丝所要求的足够的图表和对话。但是，对本书实用性的评价最终将取决于本书中对人们工作行为的探讨能否引起读者的兴趣。

参考文献

- Iacocca, L. and Novak, W. (1986), *An Autobiography* (London: Bantam Books).
- Lane, T. and Roberts, K. (1971), *Strike at Pilkingtons* (London: Fontana).
- Robbins, S. P. (1989), *Organisational Behaviour* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 4th edition).
- Schutz, A. (1970), *On Phenomenology and Social Relations*, ed. H. R. Wagne (Chicago: University of Chicago Press).
- Silverman, D. (1987), *Communication and Medical Practice* (London: Sage).
- Simon, H. (1983), *Reason in Human Affairs* (Oxford: Basil Blackwell).

第2章 个体差异和激励

关于个性和行为的定义形形色色，五花八门，但是在研究个体差异时，我们仍不得不涉及这些定义。问题在于，当一个研究个性的心理学专家在选择或建立一个定义时，往往以本专业理论为基础。因此，那些研究遗传对个性及行为影响的专家在定义个性时，往往会强调心理过程，而另一些认为人类作为自然选择的产物，其行为主要取决于经验的心理学家则强调学习和环境因素。米切尔（Mischel）将“个性”定义为，体现个体对其所生存环境特殊适应性的行为（包括思维和情绪）方式。还有一些心理学家在他们的理论中则强调个性的测度，结果他们提出的定义中强调个性对未来行为的预测作用。雷蒙德·凯特尔（Raymond Cattell）就是这样一位心理学家，他将“个性”定义为能据以预测在给定条件下个体行为的心理特性。

这样，问题就演变为众多个性定义之间的相互差异问题。为了全面地理解心理学家对个性定义的内涵，我们必须对他们所用的理论方法进行考察。

个体差异

考虑个体差异时，我们就涉及到有关人类行为的科学研究。在这类研究中，行为被认为是主体和环境之间的某种相互作用，这种相互作用可以表现为多种形式。我们用以描述一系列行为的最基本的概念就是所谓的个性。从最简单的层次上，我们可以说，个性是个体在适应环境时思维和行动的特殊方式。但是实际上，个性要比以上的表述复杂一些。它由许多不同的行为特征组成，但是这些行为特征却需受制于行为主体所属的社会阶层或身份地位。换言之，我们所见到的各种各样的行为在某种程度上取决于行为发生的环境状态。这种观点在