

21 世纪经管权威教材译丛

组 织 学

行为、结构和过程 (第 10 版)

肯塔基大学

詹姆斯·L·吉布森

(James L. Gibson)

(美) 休斯顿大学

约翰·M·伊凡塞维奇

(John M. Ivancevich)

肯塔基大学

小詹姆斯·H·唐纳利

(James H. Donnelly, Jr.)

著

王常生 译

Organizations Behavior, Structure, Processes (10th

Mc
Graw
Hill

Education



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr.

Organizations: Behavior, Structure, Processes, 10th Edition

ISBN: 0-07-229587-2

Copyright © 2000 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by the McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有McGraw-Hill公司激光防伪标签，无标签者不得销售。

<http://www.mheducation.com>

版权合同登记号：01-2000-3012

图书在版编目（CIP）数据

组织学：行为、结构和过程（第10版）/（美）吉布森（Gibson, J.L.）等著；王常生译. —北京：电子工业出版社，2002.6

（21世纪经管权威教材译丛）

书名原文：Organizations: Behavior, Structure, Processes（10th Edition）

ISBN 7-5053-7177-0

I. 组… II. ①吉…②王… III. 管理组织学—研究生—教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第025675号

责任编辑：何 瑞

印 刷：北京天宇星印刷厂

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×1092 1/16 印张：21.875 字数：626千字

版 次：2002年6月第1版 2002年6月第1次印刷

印 数：5 000册 定价：36.00元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077

目 录

第1部分 绪论

第1章 组织学入门2

- 1.1 组织行为学的研究内容3
组织行为遵循人的行为原则·组织是社会系统·组织行为形成的多种因素·结构和过程对组织行为和组织文化的影响
- 1.2 组织管理的一个模型：行为、结构和过程6
组织环境·组织内行为·组织结构与设计·组织过程
- 1.3 效率分析11
- 1.4 管理工作的本质12
计划·组织·领导·控制
- 1.5 实现效率的三种途径14
目标途径·系统理论途径·利益关系人途径·组织发展与变革
- 1.6 管理工作与组织的行为、结构和过程18
- 1.7 要点小结19
- 复习与问题讨论19
- 案例分析：麦当劳能够重新获得效率吗20

第2章 文化对组织行为的影响21

- 2.1 组织文化21
组织文化的定义
- 2.2 组织文化与社会价值系统24
组织文化及其效果·创造组织文化·文化的改变·社会化与文化·社会化阶段
- 2.3 有效社会化的特点30
有效的期待社会化·有效的接纳社会化·有效的角色管理社会化·辅导员与社会化
- 2.4 文化多元化员工队伍的社会化32
投资多元化的管理能力
- 2.5 作为整体战略的社会化34
- 2.6 要点小结34

复习与问题讨论35

案例分析：统一人寿公司的文化35

经验练习：个体形象的含义39

第3章 全球化40

- 3.1 全球战略41
全球战略技术·团队建设技术·组织技术·沟通技术·知识转移技术
- 3.2 文化44
民族文化·历史与文化
- 3.3 文化的多维度45
人与自然的关系·个人主义与集体主义·时间取向·活动取向·非正式性·语言·宗教
- 3.4 跨文化研究的发现47
赫夫斯泰德的研究·赫夫斯泰德引发的研究·劳伦特的研究
- 3.5 跨文化的管理54
国际任职的人力资源·移居国外的管理者·文化冲击与移居国外的管理者·对移居国外的管理者的培训
- 3.6 组织的全球化主题：行为、结构和过程58
- 3.7 要点小结59
- 复习与问题讨论59
- 经验练习：全球化知识测验59

第2部分 组织内的行为：个体

第4章 个体行为和差异62

- 4.1 理解行为的基础62
- 4.2 个体差异64
能力与技术·人口学特征
- 4.3 个体心理变量66
知觉·归因·态度·个性
- 4.4 心理契约81
心理契约的破坏
- 4.5 要点小结82
- 复习与问题讨论83

案例分析：陶瓷工的转变	83
第5章 激励的内容理论及其应用	84
5.1 什么是激励	85
5.2 起点：个体	86
5.3 激励理论的分类	86
5.4 马斯洛的需要层次理论	88
一些对需要层次理论的研究	
5.5 奥德弗尔的ERG理论	89
5.6 赫兹伯格的双因素理论	90
对赫兹伯格理论的批评	
5.7 麦克里兰的习得性需要理论	92
习得性需要的研究	
5.8 四种内容理论的比较	94
5.9 要点小结	96
复习与问题讨论	96
经验练习：激励理论的应用	97
第6章 激励的过程理论及其应用	98
6.1 学习	98
社会学习·操作性条件反射	
6.2 操作性条件反射原理	101
6.3 行为矫正的管理透析	102
强化理论的研究·对行为矫正理论的批评	
6.4 行为的自我管理	105
自我调节的模型	
6.5 期望理论	106
术语·期望理论的原理·期望理论对管	
理学的意义·对期望理论的研究·对期望理	
论的批评	
6.6 公平理论	109
重建公平的选择·公平理论的研究	
6.7 目标设置理论	111
目标设置过程·目标设置研究·对目标	
设置的批评	
6.8 激励理论复习	115
6.9 要点小结	116
复习与问题讨论	116
案例分析：杰克·韦尔奇的通用电气	
公司	117
第7章 组织行为的奖励	119
7.1 组织的奖励系统	119
一个个体奖励模式	

7.2 外部奖励与内部奖励	121
外部奖励·内部奖励·外部奖励与内部	
奖励的相互作用·奖励、离职与旷工·奖励	
与工作业绩·奖励与组织义务	
7.3 非传统的奖励系统	125
咖啡馆式的附加福利·工作假期储蓄·	
以技术为基础的工资·收益共享	
7.4 要点小结	129
复习与问题讨论	129
经验练习：奖励的选择	129

第3部分 组织内的行为：群体与人际影响

第8章 群体行为与团队	132
8.1 群体的含义	132
8.2 群体的类型	132
正式群体·非正式群体	
8.3 群体形成的原因	134
需要的满足·接近与吸引·群体目标·	
经济学	
8.4 群体发展阶段	135
彼此接受·沟通与决策制定·激励与生	
产率·控制与组织	
8.5 群体的特点	136
结构·地位层次·角色·规范·领导·	
凝聚力	
8.6 团队的本质和类型	139
问题解决型团队·跨功能团队·自我指	
导的工作团队	
8.7 团队的形成原因	141
提高生产率·减少组织层次·满足快速	
与灵活决策的需要·员工的多样性·提高质	
量·增加顾客满意度	
8.8 高效率团队的条件	142
强烈的信念与明确的目标·管理层与员	
工间的相互信任·愿意承担风险与信息共	
享·时间、资源和对培训的承诺	
8.9 群体间的行为与冲突	144
角色的概念·多重角色与角色定势·角	
色知觉·角度冲突·角色冲突的结果	
8.10 要点小结	146
复习与问题讨论	146

案例分析：没有马爹利的午餐	147
经验练习：群体行为的观察与参与	148
第9章 群体间行为、谈判和团队建设	150
9.1 群体间冲突的现实观	150
功能正常的冲突·功能失调的冲突·冲突与组织业绩·对实践中的群体冲突的观点	
9.2 群体间冲突为什么会发生	152
工作相互依赖·目标的差异·有限的资源·奖励的结构·知觉的差异·不同的目标·时间范围的差异·不协调状态·知觉错误·对专家需求的增加	
9.3 群体间功能障碍的冲突后果	155
群体内的变化·群体间的变化	
9.4 管理群体间冲突的技术方法	157
问题解决·超常目标·资源的拓展·回避·润滑·妥协·权威命令·改变人的变量·改变结构变量·明确一个共同敌人	
9.5 通过谈判管理群体间冲突	159
群体谈判·谈判前的任务·谈判策略·在谈判过程中人格因素的影响·信任的作用·直接谈判的其他选择	
9.6 通过团队建设解决群体冲突	162
团队建设的过程·团队建设中管理层的作用	
9.7 通过刺激管理群体间冲突	164
沟通·将组织外个体纳入群体内·改变组织的结构·刺激竞争	
9.8 要点小结	165
复习与问题讨论	166
案例分析：福特-马自达的成功合作	166
第10章 权力和政治	168
10.1 权力与权威	168
10.2 人际间的权力	169
法定性权力·奖励性权力·强制性权力·专家性权力·参照性权力	
10.3 对权力的需要	171
10.4 结构权力和情境权力	171
资源·决策权力·信息权力	
10.5 权力的向上流动	173
10.6 部门间的权力	173
处理不确定性·中心性·可替代性	

10.7 对权力的错觉	175
10.8 政治战略与策略	177
对政治的研究·玩弄政治	
10.9 道德规范、权力与政治	180
10.10 要点小结	180
复习与问题讨论	181
案例分析：Armstrong公司的良好结果	181
经验练习：办公室外交——做与不做	182
第11章 天生、后天或时势造就的领导者	184
11.1 领导的定义	185
11.2 领导者的特质	186
能力·个性·动机·特质理论概要	
11.3 有效领导者的行为	188
以工作为中心与以员工为中心的领导·结构维度与关怀维度·有效领导行为理论的比较	
11.4 情境差异效应	191
权变领导模型·路径-目标模型·赫塞-布兰查德的情境领导理论·领导者-成员交换理论·情境方法的比较	
11.5 要点小结	200
复习与问题讨论	200
案例分析：一个新领导的位置	200
第12章 领导的新概念与新方法	202
12.1 弗罗姆-贾哥的修正领导模型	203
弗罗姆-贾哥模型的本质·新模型的应用·模型的限制条件	
12.2 领导的归因理论	208
领导者的归因·领导者对责任的知觉·归因领导模型·领导者行为的原因和结果	
12.3 领袖魅力的领导理论	210
领袖魅力的领导的定义·康格尔的模型·领袖魅力的领导行为的构成·两种类型的领袖魅力的领导者	
12.4 交易型领导与变革型领导	212
交易型领导·变革型领导	
12.5 领导的替代	214
12.6 要点小结	215
复习与问题讨论	215

经验练习：领导风格分析216

第4部分 组织结构与设计

第13章 组织结构220

- 13.1 组织的概念221
结构对行为的影响·结构形式的规律性·结构的的目的性与目标取向
- 13.2 结构对个体和群体行为的影响222
- 13.3 组织结构设计223
- 13.4 劳动分工223
- 13.5 部门化基础224
功能性部门化·区域性部门化·产品性部门化·顾客性部门化·部门化的组合基础：矩阵式组织·跨国公司的部门化
- 13.6 控制跨度230
必要的接触·专业化程度·沟通的能力
- 13.7 授权231
分权的原因·集权的原因·决策指南
- 13.8 结构的维度233
规范化·集权度·复杂性
- 13.9 要点小结235
复习与问题讨论236
案例分析：摩托罗拉公司的重组236

第14章 设计有效的和激励人的

工作238

- 14.1 提高工作生活质量的工作设计239
- 14.2 工作设计的重要概念239
- 14.3 工作业绩结果240
客观结果·个人行为结果·内在结果与外在结果·工作满意度
- 14.4 通过工作分析来描述工作241
工作内容·工作要求·工作环境·不同环境的工作分析
- 14.5 工作设计：工作分析的结果243
范围与深度·工作关系
- 14.6 人们知觉工作的方式245
工作特性·个体差异·社会环境的差异
- 14.7 工作范围设计：工作轮换与
工作扩大化247

工作轮换·工作扩大化

- 14.8 设计工作深度：工作丰富化248
- 14.9 全面质量管理与工作设计251
- 14.10 要点小结251
- 复习与问题讨论252
- 案例分析：一家保险公司的工作再
设计252
- 经验练习：个人偏好调查253

第15章 设计有效的组织255

- 15.1 组织设计的机械式模型与有机式模型256
机械式模型·有机式模型
- 15.2 权变设计理论259
- 15.3 技术与组织设计259
技术与组织设计的经典研究·技术与组织结构设计之间的关系·弹性生产技术与组织设计
- 15.4 环境与组织设计262
环境与组织设计间关系的经典研究·环境不确定性的重要性的其他证据·服务行业的环境不确定性与组织设计·环境不确定性与结构之间的关系·环境不确定性、信息处理与适应性设计战略·减少信息需求的战略·增加处理信息能力的战略
- 15.5 组织设计的完整框架268
- 15.6 要点小结269
复习与问题讨论269
- 案例分析：一个联络官的角色设计270
- 经验练习：认可与改变组织设计271

第5部分 组织过程

第16章 有效沟通过程的管理274

- 16.1 沟通的重要性274
- 16.2 沟通过程275
一个当代模型·非语言信息
- 16.3 组织内沟通279
沟通的方向·小道消息：一种非正式沟通渠道
- 16.4 人际沟通281
人际风格·人际策略·管理风格
- 16.5 有效沟通的障碍283

参照框架·选择性倾听·价值判断·来源可信度·语义问题·过滤·群体内部语言·地位差异·空间关系行为·时间压力·信息超载

16.6 在组织中改善沟通288

跟踪·调节信息流向·利用反馈·移情·重复·鼓励相互信任·有效的及时性·简化语言·有效倾听

16.7 要点小结290

复习与问题讨论291

案例分析：朗诺·拉戴尔的报告291

经验练习：知觉差异293

第17章 有效决策过程的管理294

17.1 决策类型294

17.2 决策制定过程296

建立特别的目标、目的并测评结果·发现问题·形成备选方案·评价备选方案·选择一个备选方案·实施决策·控制与评价

17.3 行为对个体决策的影响299

价值观·个性·风险倾向·潜在失调

17.4 群体决策301

个体与群体决策·在群体决策中刺激创造性的技术

17.5 要点小结304

复习与问题讨论305

案例分析：打破常规305

经验练习：在月亮上消失——一个

群体决策练习306

第18章 组织变革与发展的管理308

18.1 变革管理的途径选择309

运用权力管理变革·利用理由管理变革·通过再教育管理变革

18.2 组织发展309

18.3 组织发展环境中的学习原理310

18.4 组织发展中的变革代理者：干预的形式310

外部变革代理者·内部变革代理者·外部-内部变革代理者

18.5 组织发展管理的一个模型312

18.6 变革的力量312

环境力量·内部力量

18.7 问题诊断313

18.8 干预的选择314

预定变革的深度·干预的目标

18.9 克服限制条件317

领导氛围·正式组织·组织文化

18.10 实施干预318

18.11 评价项目318

18.12 组织发展中的伦理问题319

18.13 通过组织发展来管理变革的

一些原则320

18.14 要点小结321

复习与问题讨论321

案例分析：FMC公司的变革管理322

经验练习：初始变革方式的选择323

附录A 研究组织行为、结构、过程的程序和技术324

A.1 有关组织学的知识来源324

A.2 行为科学的研究和方法325

A.3 案例研究327

A.4 现场研究327

A.5 实验328

A.6 研究设计329

A.7 定性研究331

附录B 术语表333

1

绪 论

第1章

→ 组织学入门

第2章

→ 文化对组织行为的影响

第3章

→ 全球化

第 1 章

组织学入门

学习目标

定义 组织行为学术语

解释 在一个组织环境中采用权变方法管理个体行为

辨别 为什么在美国工作场所的行为管理与在其他国家如德国的工作场所的行为管理不同

比较 目标、系统、因素

描述 促使组织发起变革的环境力量类型

多年以前，社会的变化很慢，市场主要集中在少数几个国家，市场平稳而有规律，几无例外。那时的组织学方法强调自上而下的层次、规章制度，权力掌握在执行主管手中。福特汽车（Ford Motors）、西尔斯罗巴克（Sears Roebuck）、通用电气（General Electric）和IBM等这些巨型组织垄断和支配着市场，它们从高级管理层到操作层都采用僵硬的层次系统来实现它们的目标。20世纪70年代所有的环境因素都发生了巨大变化，如政府干预、信息技术、全球性竞争、工会力量及其影响、顾客需求和需要的变化、组织运作方式变革的压力等。当我们迈进21世纪时，许多组织要么变革失败，要么适应了变化不定的环境。

本书是探讨组织在一个不断变化的世界里是如何运作的。我们的关注点集中于在组织中工作的员工及他们与外界的相互作用。不论在什么样的组织，大的或小的、航空、制鞋或汽车，员工们要么在一起工作，要么个别地对组织做贡献，且形成金字塔形。我们每一个人在我们一生中花费了大量时间为组织工作，或与组织发生交易活动，如旅馆、学校、诊所、联邦快递（Federal Express）、通用汽车、沃特·迪斯尼（Walt Disney）等。

杰克·韦尔奇（Jack Welch）是通用电气公司的首席执行官，由于他逐步地对企业进行重组，他已经成为世界范围的管理者楷模。韦尔奇一步步地从一个顽固的权威主义者成长为人性主义领导者。韦尔奇对员工及他们的重要性的看法反映在他的言行中：

我们员工的才能被大大地低估了，他们的潜能没有被充分发挥出来。我们最大的任务

就是要重新定位我们与员工之间的关系，目标是建立一个能够让员工有充分自由发挥他们的聪明才智，能够让他们充分体验到成就感，能够让每一人达到他人生的最高境界的机制。

人们如何以集体或个体的方式工作是本书所关注的内容。在下面的特写中，阿伦·弗瑞斯坦（Aaron Feurestein）的故事清楚地表明：把人放在第一位可能对组织带来巨大的正面效应。

特写：把人放在第一位

1995年12月11日，一场毁灭性的大火正在麻萨诸塞州劳伦斯市中心的一家工厂肆虐。该工厂属美登（Malden）企业，是仅剩的少数几家建于新英格兰时代的纺织厂之一。大火威胁着工厂1 400个工作岗位，也威胁着社区中其他工厂近1 000个工作机会。但是，大火后的早晨，美登企业老板阿伦·弗瑞斯坦向他的员工保证他们的工作不会丢掉，美登企业将会重建该工厂，而且在假期会给员工提供全额工资和医疗保险。

这场大火以及其后果引起了全国关注。弗瑞斯坦的行为受到赞扬，他被称为慈善的、富同情心的领导。几个月后，厂里的一名电焊工称赞弗瑞斯坦，说“由于他对美登企业的行为，我感到在这个地方工作是一个莫大的荣耀”。

把人放在第一位对弗瑞斯坦来说是比较容易做的事。在美国一个在走向衰退、资源匮乏和正重新规划的地区，弗瑞斯坦的行为受到了高度赞扬。他忠诚于他的企业和他的员工，表现出他对员工重要性的认识。

资料来源：摘自Richard K.Lester, *The Productivity Edge* (New York:Norton,1998) ,pp.213-214 and *Boston Globe*,June 9,1996,p.85.

本书的另一个特点是全球化定位。在组织中工作的员工生产产品和服务，对社会做出贡献，这种现象并不只限于美国。美国人并不比德国人聪明，也不比巴西人工作得更好。美国成为工作效率高的国家是因为采用了有效的管理方法和技术。美国人进行有效的计划和组织系统化使得员工工作效率高。同时，美国人发明了适合时代、适合员工队伍、适合企业目标的新技术、新方法和新的管理作风。在20世纪前半半个世纪里，生产率的提高是整个民族的心声。当我们迈进21世纪的时候，世界各地的管理者必须再燃激情、重塑对效益的渴望，尽可能地生产高质量的产品，提供更好的服务。人力资源管理的重要性从没有被怀疑过，但在过去的20年里对管理人员的细节被严重忽视了。在组织中有效地管理人员是重建舒适生活标准、改善所有公民的生活质量的最基本组成。生活质量与工作质量是联系在一起的。

无论我们谈论新泽西州东柑橘园（East Orang）的比萨店、墨西哥的蒙特瑞（Monterry）的玻璃厂，或立陶宛的维尔尼斯的集体生产商店，组织中的管理都是非常重要的。立陶宛的生产商店的员工希望他的一天工作能够得到公平的回报，墨西哥的公司的总裁不得不购买最好的设备以参加国际竞争，而比萨店的老板需要激励员工去工作。这些个体的工作行为发生在组织内。为更好地理解这些行为，我们认为需要研究人，需要研究与组织有关的过程和组织。

一个组织（organization）是一个协作性的单位，至少由两人组成，均为实现共同目标而发挥作用。这就是本书所讨论的组织，而不论大与小、国内或国际性、成功与失败。

1.1 组织行为学的研究内容

为什么瑞克·朗兹欧（Ric Nunzio）总是在他的比萨店雇用一些年长的员工呢？为什么玛丽·帕斯·维勒（Mary Beth Wheeler）在选择购置设备时能够做出最好的决策？为什么

冯·库伯勒斯 (Val Kipolus) 总是抱怨他在维尔尼斯产品市场卖商品时没有人给他一次付清款项? 研究、分析和讨论的这样的问题就称为组织行为学 (organizational behavior, OB)。正式开展对组织行为学的研究始于1948~1952年间。该学科试图帮助管理者更好地理解人, 通过更好的管理活动, 使得生产率得到提高, 顾客满意, 组织在激烈的竞争中处于有利地位。

行为科学, 尤其是心理学、社会学、政治科学、人类学为组织行为学提供了基本框架和原则。每一门行为科学都为帮助管理者回答诸如管理者自身、非管理者和环境力量 (如竞争、法律限制、社会和政治变革) 等问题提供了不同的观察视点、分析结构和讨论主题。

我们对组织行为学的多学科定义主要有以下几点: 首先, OB是指人们在个体、群体和组织层次上发生的行为。这点提示我们在研究OB时, 必须明确分析层次, 如个体、群体或组织层次。其次, OB是多学科性的, 它借用了其他学科的原理、模型、理论和方法。研究OB不是一个学科所能承担的事, 也不是已有很好理论基础、且被普遍接受的大众科学。它是一个正在兴起的综合性领域, 并正在形成气候和发挥影响。第三, 组织行为学中包含有明显的人本主义倾向。人们及他们的态度、知觉、学习能力、感情和目标对组织来说都是很重要的。第四, OB学科具有绩效倾向。为什么绩效有高有低? 如何改善绩效? 培训能够提高工作绩效吗? 这些都是管理者所面临的重要问题。第五, 外部环境对组织行为具有明显的影响。第六, 由于OB依赖于已经得到公认的学科, 对研究变量及其关系来说科学方法是重要的。当科学方法应用于组织行为学研究时, 只有依照一系列的原则和指南, 才能出现好的研究。最后, 该学科具有明显的应用倾向, 它努力提供在管理操作环境中所出现的问题的有用的答案。

组织行为学已经发展了一系列应用性的行为科学概念、模型和技术。对组织行为学具有重要贡献的一些学科, 如心理学、社会心理学、社会学、政治学和人类学等, 对我们在组织中理解和应用组织行为学很有帮助。图1-1列出了一些行为科学对OB研究和应用具有重要贡献的学科。

为帮助你学习在组织中如何管理个体和群体, 本书主要讨论个体和群体行为、组织结构、

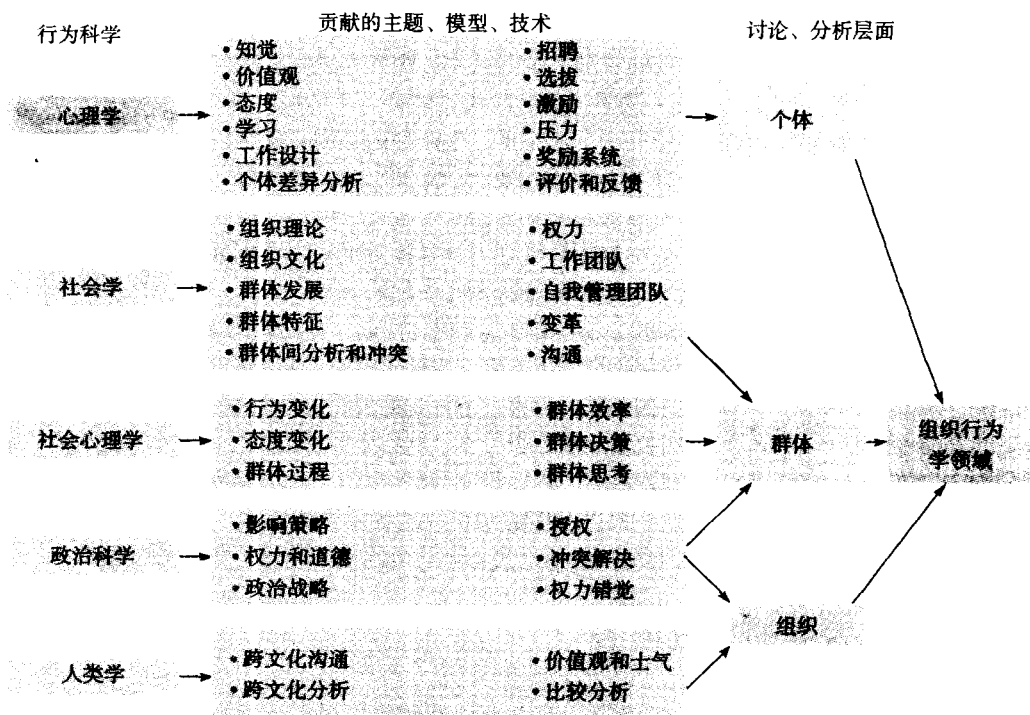


图1-1 对OB的研究和应用有贡献的学科

工作设计和过程等问题。本书中提出的一些模型有一些假设条件，这些假设在模型前面的段落中都将作一简要解释。

学习组织中的行为能够帮助你掌握观察、预测及实施的技术。同时，任何想在管理领域中发展自己的读者将会尽量多地了解到组织中的行为及如何正确应用领导原则等。

1.1.1 组织行为遵循人的行为原则

任何一个组织的效率在很大程度上受到人的行为的影响。人是所有组织的一种资源，如比萨店、玻璃厂及商品店等都雇用员工，并与员工相互作用。心理学的一个重要原则就是每一人都是不同的，每一个人都有其独特的知觉、人格和生活经历。人们还有不同的道德背景，不同的学习能力和承担责任的能力，有不同的态度、信仰和志向。我们已经从一个员工队伍中大部分只说英语的中年男人时代过渡到多样化的时代。目前的员工队伍的外貌、思想或行为与以前的大不相同。为了获得效益，组织的管理者必须把每一个员工或成员作为一个包含了所有行为和文化因素的独立个体来看待。员工队伍均由文化差异很大的个体组成。

1.1.2 组织是社会系统

组织中的个体和群体间的关系给个体行为创造了一个期望。期望的结果就是某些角色必须设定。一些人必须担任领导角色，其他的人则必须担任群众的角色。中层管理者一方面既是上级，也是下级，担任了两种角色。组织有权力、地位、权威等系统，不同系统的人有不同的需要。组织中的群体也对个体行为及在组织中的业绩有较强的影响。

1.1.3 组织行为形成的多种因素

一个人在任何环境下的行为都涉及到个体的人格因素和环境因素的相互作用。找出所有这些因素既费时又费力，而且通常是不可能的。我们采用权变（或情境）方法（contingency approach）来帮助我们明确在组织行为中的重要管理性因素。权变方法的思想就是管理中没有最好的方法，一个方法在一种情境很有效，可能在其他情境中完全无效。权变方法逐渐盛行是因为研究已经发现当一种工作的特性已定，让具有某些特性的人来做这个工作，某些管理方法就比其他的效果要好。因此，墨西哥的玻璃生产厂的管理者所面对的是一个工作业绩很差的群体，但并不意味着一种特定的方法就有效。在应用权变方法中，在确定采用什么方法之前，他需要对所涉及的个体和群体的特性、组织结构以及他自己的领导作用进行诊断。

1.1.4 结构和过程对组织行为和组织文化的影响

一个组织的结构（structure）是指其人员和工作是如何组织的正式形式。结构通常由组织章程阐述，过程（processes）则是赋予组织章程生命的活动，如沟通、决策制定和组织发展等就是组织过程的例子。有时，对过程问题（如沟通和决策制定的中断等）的理解，比简单地观察结构设计，更能加深对组织行为的理解。

个体与群体在与组织及其环境相互作用时使用的一些基本假设称之为文化。更直接地讲，组织文化是其人格、氛围或感觉。组织文化定义了合适的行为与禁忌，它激励个体，制约着组织处理信息、内部关系以及价值观等的方式。它从潜意识到可见面等各种层面均发挥作用。一

个企业的文化通常被比喻为我们希望看到的墨迹。企业文化可形成共有的思想、感情及共同谈论的话题。耐克（Nike）公司的员工有着对着装、经营和提升等共同的观念。沃尔玛（Wal-Mart）联合企业的员工则对在连锁店工作有着相同的感情，对按时上班有着同样的积极态度。正是由于这些共同性把员工们连在了一起，并产生了一种同舟共济的感觉。

组织文化既可以是积极性的，也可为消极性的。如果一个组织的文化有助于提高劳动生产率，则是积极性的；相反，如果牵制行为、破坏群体效率、妨碍设计完善的组织，则是消极性文化。

有效管理者知道要在结构、过程和文化中寻找什么。因此，管理者必须发展诊断技术，必须能够得到有关发现问题症状、明确哪些问题需要进一步关注的培训。问题的指标包括利润下降，质量下降，旷工或懈怠现象增加，员工存在消极态度等。所有这些问题都是组织行为问题。

1.2 组织管理的一个模型：行为、结构和过程

图1-2显示本书所涵盖的内容所组成的一个组织行为学的研究框架。

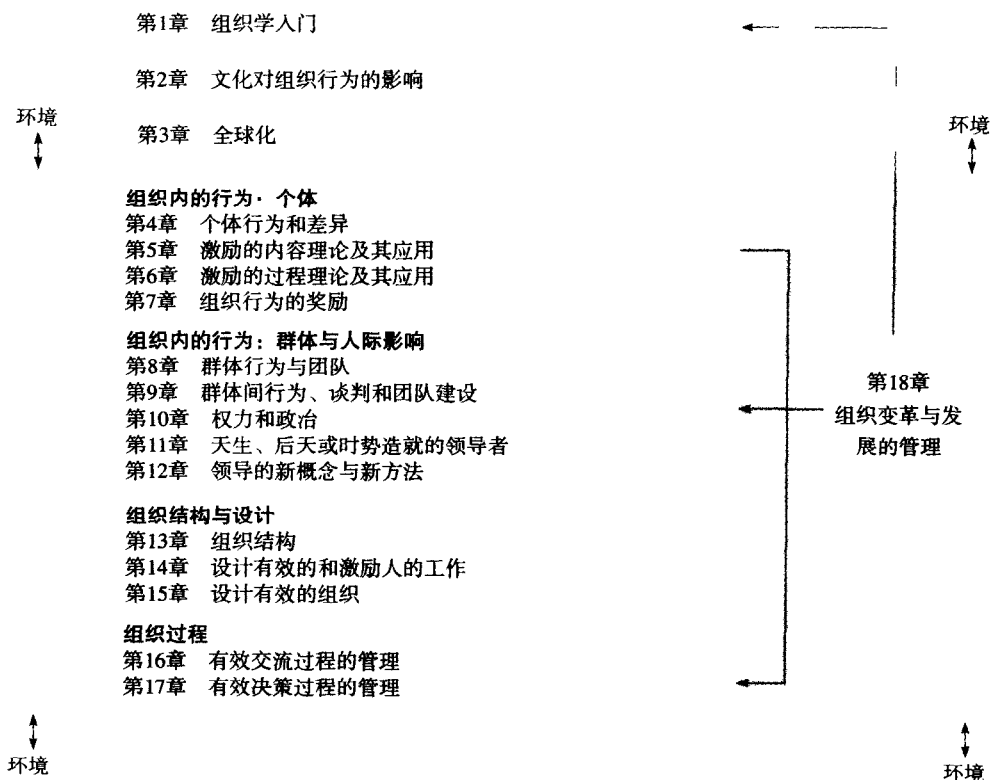


图1-2 本书框架

1.2.1 组织环境

图1-2把注意力引向对组织环境的注意，也就是关注形成社会环境的组织与社会之间的关系。在一个社会中，很多因素影响一个组织，因此管理必须适应它们。每一个组织必须反映顾客的需求，反映法律和政治的限制，反映经济和技术上的变化。此模型体现了组织内部环境力量之间的相互作用。通过对此模型的每一个方面的讨论，我们将找出并观察相关的环境因素。

经济和市场条件、技术革新组成了一个组织的内环境，联邦、州、地方立法和政治、社会以及文化条件等构成了组织的外部环境。环境中的所有这些因素影响着—个组织如何构建，也影响其如何运作。

越来越多的管理者在不可预测的经济环境中工作，管理者能够迅速地对其他国家变化莫测的经济环境做出快速反应是很重要的。同时，由技术革新带来的剧烈的、不可预见的后果也需要管理者敏锐的注意力和快速反应。例如，自1947年半导体发明以来，数字技术革新已经越来越快。计算设备越来越小，价格越来越便宜，功能越来越强大。这些设备，再加上数据库、多媒体界面以及软件等，对各种行业、公司、企业等影响日益明显。如戴姆勒-奔驰（Daimler-Benz）公司已经设计了一种因特网汽车，在德国提供车上无线计算机，可使用全球卫星定位系统，在任何位置都可提供所在方位。

政府干预的增加对生产和劳动力的管理运作已经产生了影响。贸易关税、职业安全和卫生指南，以及平等就业机会等也在影响企业运作的方式。

1.2.2 组织内行为

个体

个体业绩是组织业绩的基础。因此，有效管理的关键是理解个体行为，正如以下所述：

泰德·约翰逊（Ted Johnson）自7年前大学毕业以来就一直是一家大型制药企业的销售代表。他每天拜访医生、医院、诊所和药店。他负责的企业主要产品的销售量一直在增加，已经三次获得企业的全国销售奖。昨天，泰德被升为七个州的区域销售经理。他将不再直接销售了，而只需管理15个其他销售代表。他的销售团队有男有女，有白种人、西班牙人、黑人和亚洲人。泰德接受升职，因为他相信他知道如何激励和领导他的销售员。他说道：“我知道销售员的人格，他们是特殊的人，我知道他们的价值观、态度，以及如何去激励他们。我知道我能够激励一个销售队伍。”

在他的新工作中，泰德·约翰逊将努力极大地提高15个销售代表的业绩。为此，他要处理个体行为的各个方面。

个体特点 由于组织业绩取决于个体业绩，管理者如泰德·约翰逊就必须掌握有关个体业绩决定因素的知识。心理学和社会心理学中有很多关于态度、知觉、人格、价值观与个体业绩之间关系的论述。学习如何管理文化多样性的队伍，如泰德的15个销售代表，近年已经显得越来越重要了。管理者不能忽视掌握和运用有关他们下属和他们自己的个体特征的知识。

个体激励 业绩取决于激励和能力的相互作用。激励理论试图解释和预测个体行为是如何发动、持续及如何停止的。与泰德·约翰逊不同，不是所有的管理者和行为科学家都对什么是最好的激励理论持统一态度。事实上，激励的复杂性使得试图形成一种包罗万象的理论是不可能的。但是管理者仍必须努力理解激励、关心激励，因为他们关心业绩。

奖励与表彰 对个体业绩影响很大的一个因素是组织的奖励机制。管理者能够运用奖励来提高现有员工的工作业绩，也能运用奖励来吸引熟练员工到组织中来。工作表彰、工资、升职和奖金等都是奖励机制的重要方面，但它们不只是单一的方面。在前面的故事中，泰德·约翰逊表达得很明确：“我知道什么能够使他们工作。”工作业绩本身能够对员工形成奖励，特别是在工作业绩能够导致一个人具有责任感、自主权及意义感的时候。这些内在奖励对外在奖励形成补充。外在奖励是组织、管理者或一个群体能够给一个员工提供以金钱或非金钱计量的利益。

群体和人际间影响

群体行为和人际间影响对组织业绩也是重要的影响因素，正如下所述：

凯莉·麦克卡尔（Kelly McCaul）作为银行出纳员在阿肯色州的福特·史密斯（Fort Smith）银行工作了两年半时间，她与她的同事形成了亲密的个人友谊关系。这种友谊也存在于工作之外的时间。两个月前，凯莉被提升为支行的经理。她对这新工作感到兴奋。她以极大的乐观态度对待工作，她相信她的朋友们会真诚地为她感到高兴，并支持她的工作。但是，自她成为支行的经理后，事情不是她想像的那样。凯莉再也不能花很多时间与她的朋友在一起了，因为她经常不在支行，而要去总行参加管理会议。凯莉感觉到最近有些朋友对她的态度与以前不一样了。

凯莉说：“我不知道成为管理队伍的一部分会形成这样的差别。坦率地说，我从没有想到会这样。我认为我太天真了，我要对企业进行完全不同的思考，处理我过去从不知道的事。”

凯莉的升职使她成为两个群体的成员。除了她仍是银行里老朋友群体的成员外，她也是管理团队的成员。她发现群体行为和期望对个体行为和人际间关系影响很大。

群体行为 群体由于管理运作和个体的努力而形成。管理者创造群体以实现预定工作和任务，由管理决策创造的这样的群体称之为正式群体。凯莉管理的支行群体就是此例。

群体也可由于员工的努力而形成，大家有着共同的利益和友谊，这样的群体称为非正式群体。凯莉的保龄球队员群体就是非正式群体。这类群体虽然不是组织的一部分，却能够影响组织和个体的业绩。其结果可能是积极性的，也可能是消极性的，这取决于群体成员的意愿。如果凯莉的支行的群体私下决定放慢工作步伐，这种规范就会对仍想成为群体一员的个体形成压力。有效的管理者承认个体对归属需要的结果。

群体间行为与冲突 当一个群体发挥功能，并与其他群体相互作用时，群体就形成了自己独特的特征，包括结构、凝聚力、角色、规范和过程等。群体在创造自己的文化。群体可与其他群体合作，也可与之竞争。群体间的竞争导致冲突。如果凯莉所在银行的管理层形成一个决议，哪个分行吸引最多的新的顾客就用现金作为奖金对其进行奖励，这样就会在各分行间导致竞争和冲突。一些群体间的冲突能够给组织带来利益，但更多的群体间冲突或不适当的冲突则有消极影响。因此，管理群体间的冲突是组织行为管理的一个重要方面。

权力和政治 权力是一种能够使别人为你做你想做的事，或让事情以你设想的形式发生。我们社会上的很多人对权力这个概念很不习惯。有一些人对它深恶痛绝，因为权力的本质是控制别人。对大多数的美国人和世界上越来越多的人来说，这是一个令人讨厌的思想。

但是，权力存在于组织中。管理者从组织和个体中取得权力。凯莉由她在银行的正式等级系统中的位置取得权力，她控制着业绩的评价和薪水的增加。但是，她拥有权力也是因为她的同事尊敬她，敬仰她的能力和专业水平。管理者必须把权力作为组织的一个现实体和管理角色，且对这个概念感到亲切自然。

领导 所有组织都存在领导者。正式组织中有领导者，如凯莉·麦克卡尔；非正式组织中也有领导者。领导者可以是管理者，也可以是非管理者。实现个体、群体和组织业绩良好的有效领导是非常重要的，因此很多研究者试图确定有效领导的决定因素。有些人认为有效领导取决于特质或某些特定行为，或两者的结合；也有人认为某种领导风格在所有的情境下都有效；另一些人则认为每一种情境都需要特定的领导风格。

质量和领导的概念两者一般是不可分的，没有有效的领导活动，要形成以顾客为中心的质量意识是很困难的。

1.2.3 组织结构与设计

在组织中要有效地工作，管理者必须清楚地掌握组织的结构。从纸上或贴在墙上的组织章程中我们只能看到一个组织的岗位配置、工作责任、权力范围等。但是，组织结构却更为复杂，正如下所述：

丹·莎奎（Dan Sharky）被任命为新泽西州奥尔良市的一家小的制造厂的质量副总裁。他花了近三个月的时间研究这家企业。该企业生产发电机的零部件，产品销往美国、加拿大、墨西哥、波兰、匈牙利以及俄罗斯。丹想在改善质量上形成协作精神并与利益挂钩。这样要较大改变企业现行的僵硬的部门结构。他下属各部门的领导者是一些西班牙人、意大利人、德国人和越南人，他们每一个人都对存在的待遇不平等、种族歧视发表自己的意见。丹想要纠正他们的看法，要求每一个部门领导者都是他的团队中的一员。他必须改变观念、重新设计组织，形成团队精神，在竞争日益激烈的市场中生产出高质量的产品。

一个组织的结构是组织中各个分单元的正式活动及其相互关系。我们的模型包括组织的两个重要方面：工作设计与组织设计。

工作设计

工作设计是指管理者确定工作的内容、方法和工作关系，并能够满足组织及个体要求的过程。例如，丹就必须定义每个部门领导岗位的工作内容和责任，以及该岗位与他的团队中每一个成员之间的关系。

组织设计

组织设计是指组织的总体结构。如丹计划改变团队哲学和价值取向，此努力会创造一个新的任务结构、权力分配以及人际关系。他认为这样就可使个体以及群体为改善行为质量而努力。

1.2.4 组织过程

某些行为过程能够赋予组织生命。当这些过程发生障碍时，问题就会出现。

赛梯·施曼（Sandy Sherman）在大学一年级时主修市场学，她希望有一天她能够在此领域工作。当她获得MBA学位后，她比以前更加认为从事市场工作将是她毕生的工作。由于她有良好的学业成绩，她获得了几项很好的工作机会。最后，她接受了一家全国最大的咨询公司提供的工作，她相信此工作能够使她在市场几个不同领域积累经验，从事多种令人兴奋的工作。在校园最后的一天，她告诉她最喜欢的教授“我得到了这样好的工作机会，这是我一生中最快的日子”。最近，那位教授到大学安置办公室时，他意外地听说她正在找另一份工作。由于她在那家咨询公司工作还不到一年时间，所以教授感到很吃惊。他打电话给赛梯问她为什么想换工作。她告诉他：“我猜你会说我在现实社会的第一次经验是一个‘打击’。我整天坐在办公桌前打电话询问问题，然后告诉答案。在研究生院，我受的教育是做管理者。但在这儿我做的工作是任何一个高中生都可以做的事。我问我的老板，他说所有的员工每一人都得这样做。唉，他们为什么在招聘我的时候不告诉我呢？只要一点正确的沟通就大有帮助呀。”

我们的模型包括两个对高效组织业绩有作用的行为过程：沟通和决策。

沟通

组织的生存与管理者接受、传递和处理信息的能力有关。沟通过程既把组织的各个部分联系在一起,也把组织与环境联系在一起。信息流向组织或流自组织,或在组织内流动。信息将组织内的活动联结在一起。赛梯·施曼的问题是因为流自组织的信息与在组织内流动的信息不同而引起的。

决策

一个组织的决策的质量取决于合适目标的选择以及找到实现目标的方法。如果管理者很好地将行为和结构因素进行整合,就能够增加做出高质量决策的可能性。赛梯·施曼的经验显示了在招聘新职员时不同组织部门(人力资源部和市场部)不连贯的决策。组织依赖于个体和群体的决策,有效的管理需要掌握这两方面的决策知识。

由于管理决策影响人们的生活和安康,道德规范就有着重要地位。给赛梯提供了有关工作的实际的和可信的信息吗?如果没有,招聘者是否违反了道德规范呢?管理者由于占有位置而掌握权力,做出不符合道德规范的决策的可能性是存在的。报纸、电视都曾报道过在世界各地出现的企业、政府、医药、政治和法律界的丑闻。有证据表明对决策中的道德规范需要引起高度重视。

道德规范要求管理者在面对问题、情境或机会,做出选择时,必须评价他们的决策后果是好或坏,对或错,道德的或非道德的。一个管理者的个人品行和价值观与组织的文化和价值观经常会发生冲突,使得决策制定常是一项艰苦的努力。在李维斯特劳公司(Levi Strauss & Co.),以道德规范为中心的管理已经成为企业的价值观系统的一部分。我们将在后面的特写中讨论这一点。

制定管理决策受到道德规范问题的影响。管理者有权力和权威,当这些因素存在就会有对与错、好与坏。

一些研究发现,管理决策与以下道德规范存在联系:

- 管理者决策制定影响人们的生活、事业和安康;
- 管理者决策制定涉及有限资源的分配;
- 管理者设计、实施和评价规章制度、政策、项目和程序;
- 管理者在决策中对其他人表现出他们的品行和个人价值观。

管理决策制定以及与道德规范相联系的例子在本书中各处可见。熟练的管理者在决策时,在备选方案影响个体、群体和组织时,应认识到道德规范是一个需要考虑的重要因素。

特写: 李维斯特劳公司的道德规范有助于高效管理吗

李维斯特劳公司是一家知名企业,是一家不断进步的、勇于承担社会责任的、有理想的企业。对这样的企业进行分析或观察的角度取决于你如何看待一个企业的成功与失败。我们提供这个企业对各种概念的定位,让你在考虑到该公司所处的位置后自己做出判断,而不是由我们来对该企业的管理思想和应用来做出评价。

多样性 李维斯特劳公司看重多样化的员工队伍(如年龄、性别、道德群体、宗教信仰)。只要有可能就尽可能实现多样化、奖励多样化和承认多样化。

道德规范实践 管理者以标准的可接受的道德行为为典范,在企业中推行这些道德行为。

授权 李维斯特劳公司增加了与顾客最接近的员工的权力和责任。

沟通 李维斯特劳公司的管理者在每一次开会或相互交流时,都努力清楚地表达出什么是员工们应该实现的目标。