

MOrganisational BehaviourASTERING

掌握组织行为

Macmillan市场大师导读系列

[英] 理查德·佩廷格 著
刘天伟 戴晓峥 肖欢 译



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

Macmillan 市场大师导读系列

[英] 理查德·佩廷格 著
刘天伟 戴晓峰 肖欢 译

掌握组织行为

M **Organisational Behaviour**
Mastering

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

掌握组织行为/(英)佩廷格(Pettinger, R.)著;刘天伟,戴晓峥,肖欢译.—桂林:广西师范大学出版社,2001.3

(Macmillan 市场大师导读系列)

书名原文:Mastering Organisational Behaviour

ISBN 7-5633-3161-1

I. 掌… II. ①佩…②刘…③戴…④肖…

III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 11841 号

桂图登字:20-2001-003 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市中华路 36 号 邮政编码:541001)
(电子信箱:pressz@public.glptt.gx.cn)

出版人:萧启明

全国新华书店经销

发行热线:010-64284815

山东新华印刷厂德州厂印刷

(山东省德州市新华路 155 号 邮政编码:253006)

开本:889mm×1194mm 1/32

印张:10.25 字数:190 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数:0 001~8 000 定价:24.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

理解人们在组织内的行为方式,以及他们如此行为的原因,是成为一个高效的监督者或管理者的先决条件。但是在管理方面所有学习和实践所涉及的不同领域中,组织的行为方式却最容易被人们忽视。

忽视这一点的后果极为严重。因为,无论从个人角度还是从被规定、管制和指导——即是组织的——工作场所的角度来看,组织管理的各个方面都要求对掌控人们行为方式的原则有基本的了解。这些原则能够同样成功地运用于市场营销管理、生产行动管理,以及项目小组的组织和指导,益处颇多。它们还可以被运用于工业和商业的各个部门,以及公共服务和非营利部门的指导和管理。这些原则对组织中各个层次的人员都有用,无论他是主管、领班,还是高级、中级或是低级管理者或负责人。除此以外,那些决策者也需要了解这些规定和指导对员工们的影响。

为什么这个重要的课题没有得到应有的重视?主要有两个原因。首先,管理者在实际工作中,没有对人的行为方式做过研究,因而倾向于把这当作“软弱无用的东西”或是“棘手的事情”,而宣称自己还有更重要的事情要做。这是个致命的错误。在组织中的各个部分,如果没有对员工事业心的各个方面足够注意的话,就会对他们的工作表现产生负面影响。你失去销售合同,不是因为预期的顾客对你的产品没有信心,而是因为他们对你的销售人员没

有信心。由于与员工的交流断层,误解或是忽视他们的期望和需要,罢工和各种争端不断出现。员工们因为他们受到欺凌,不被尊重或是不被重视而辞职离开组织,当员工们说憎恨自己的工作时,他们指的几乎总是他们憎恨管理的方式或是普遍的人与人之间的互动关系,而不是工作本身。员工们会因为受到欺凌、不被尊重、不被重视而离开组织,但是他们也会因为自己受到尊重和重视而继续留在组织中。所有的这些因素都会负面地影响到财务表现、生产率、销售和 production 目标。

其次,那些研究过组织行为方式,并教过课的人往往设法给这个题目蒙上一层神秘的面纱。这种行为实际上毫无根据;没有理由不让那些希望成为工作高效、精通业务的管理者去学习、了解,并有效地利用组织和个人行为方式的基本原则。

本书将以浅显直接的语言来介绍这些原则。本书的主要目的是论述人的行为方式的基本方面以及当人在组织中工作时其行为方式所受的影响。希望本书能够除去过去围绕在组织行为方式这个题目周围的那些障碍和神秘的面纱。

本书主要针对第一次研究商业和管理的读者,对研究专业组织和团体的读者,以及那些想获取管理证书和监督管理项目证书的读者尤其有价值。这对学习 HNC(技术职业教育国家高级合格证书)/HND(国家高等技术学校毕业文凭)和商业管理专业一年级的读者来说也将是一本基本的介绍性读物。对那些工作中积极进取,不断施行职业发展计划的工作者来说,本书将帮助他们对人的事业心的各个方面有更好的了解。

理查德·佩廷格

目 录

前 言	(1)
-----	-------

1 概 述

1.1 介绍	(1)
1.2 组织行为的背景	(2)
1.3 结论	(8)

2 组织及其环境

2.1 介绍	(9)
2.2 组织的目标和目的	(14)
2.3 限制	(18)
2.4 决策	(19)
2.5 决策;其他因素	(21)
2.6 失败	(23)
2.7 系统	(24)
2.8 主要系统	(26)
2.9 所处环境中的组织	(28)
2.10 因地制宜的方法	(30)
2.11 结论	(31)

3 感 知

3.1 介绍	(33)
3.2 光环效应	(38)
3.3 成见、分类和分工	(39)
3.4 本身自会成为事实的预言	(39)
3.5 感知神话	(40)
3.6 影响感知的其他因素	(43)
3.7 结论	(49)

4 态度、价值观和信仰

4.1 介绍	(50)
4.2 价值观	(51)
4.3 共有的价值观	(51)
4.4 信仰	(54)
4.5 社会化	(56)
4.6 学习	(58)
4.7 个人发展	(63)
4.8 结论	(65)

5 动 机

5.1 介绍	(66)
5.2 关于动机的主要理论	(69)
5.3 作为过程的报酬和动力	(92)
5.4 结论	(96)

6 个性和角色

6.1 介绍	(98)
6.2 个性	(98)
6.3 角色	(101)
6.4 应用	(110)

6.5 筛选测试	(110)
6.6 结论	(118)
7 交 流	
7.1 介绍	(120)
7.2 单向交流	(120)
7.3 双向交流	(121)
7.4 向上和向下的交流	(121)
7.5 交流的渠道	(121)
7.6 障碍和妨碍	(128)
7.7 交流议程	(129)
7.8 组织毒素	(132)
7.9 断然性	(133)
7.10 结论	(135)
8 影响力、权力和威信	
8.1 介绍	(137)
8.2 权力和影响力的来源	(138)
8.3 权力和影响力的关系	(142)
8.4 控制机制	(148)
8.5 授权	(150)
8.6 权力和影响力的误用	(150)
8.7 结论	(155)
9 领导艺术	
9.1 介绍	(157)
9.2 领导艺术与管理	(159)
9.3 领导艺术的复杂性	(175)
9.4 领导者在组织内的作用	(176)
9.5 结论	(177)

10 团队和团体

10.1 介绍	(179)
10.2 目的	(181)
10.3 高效团体的创造	(183)
10.4 团体发展	(194)
10.5 完成任务极佳的团队和团体	(197)
10.6 结论	(199)

11 冲突

11.1 介绍	(200)
11.2 冲突程度	(200)
11.3 组织内冲突的根源	(204)
11.4 冲突的症状	(205)
11.5 冲突的原因	(207)
11.6 处理冲突的策略	(210)
11.7 结论	(215)

12 实力政策

12.1 介绍	(216)
12.2 生存	(218)
12.3 势力范围	(220)
12.4 保护人	(220)
12.5 宠爱与牺牲	(221)
12.6 施加影响的能力	(221)
12.7 拒绝和障碍	(222)
12.8 特殊关系	(223)
12.9 信心与信任	(224)
12.10 思维方式	(224)
12.11 雄心	(225)
12.12 实力政策的行为	(225)

12.13	组织的正常和良好的运转·····	(227)
12.14	结论·····	(230)
13	道德规范	
13.1	介绍·····	(231)
13.2	生存·····	(233)
13.3	与员工的关系·····	(234)
13.4	员工的责任和义务·····	(235)
13.5	与顾客的关系·····	(238)
13.6	结论·····	(242)
14	文 化	
14.1	介绍·····	(245)
14.2	对组织文化的外部压力·····	(246)
14.3	对组织文化的内部压力·····	(248)
14.4	文化影响·····	(250)
14.5	原型文化·····	(254)
14.6	组织文化的其他方面·····	(258)
14.7	结论·····	(259)
15	技 术	
15.1	介绍·····	(261)
15.2	生产规模·····	(263)
15.3	专门技能·····	(265)
15.4	疏远感·····	(268)
15.5	技术进步的影响·····	(269)
15.6	结论·····	(273)
16	组织的结构和规划	
16.1	介绍·····	(275)

16.2	结构形式	(276)
16.3	中央集权和非中央集权	(279)
16.4	机械结构和有机结构	(286)
16.5	官僚组织	(292)
16.6	结论	(295)
 17 变 革		
17.1	介绍	(297)
17.2	改变现状	(298)
17.3	变革的动力	(300)
17.4	变革的过程	(306)
17.5	影响变革的其他因素	(310)
17.6	结论	(313)
 参考书目		(315)

1 概 述

1.1 介 绍

组织行为是在限定的或组织性质的背景下,研究员工的行为方式和人们之间的互动。它涉及理解和预见员工的行为方式,以及他们的行为怎样形成和如何受到影响。

组织是为一定的目的建立起来的团体或实体。它可能包括一个或多个人员。个体的贸易商或单个经营者需要与供应商、合同商、顾客以及社区建立关系。而对那些拥有不止一个人的组织,都需要建立和保持内部关系和外部关系。因此,组织包括了个人、团体,以及存在于它们内部及它们之间的各种关系。所以,就需要确立目标、组织结构、系统和程序,以对组织进行的各项活动和互动进行指导和控制。

所以,对那些组织、创建、控制、指导、管理或是监控他人活动的人来说,组织行为对他们就是至关重要的。同样,对在个人之间、不同团体的员工之间、组织中不同部门以及不同组织之间建立关系的人来说,组织行为同样极为重要,因为所有的这些活动都是建立在人与人之间的互动基础上的。

组织行为关系到:

- 建立组织的目的;
- 个人的行为,以及对个人所面临的压力和影响的了解,因为正是这些压力和影响使他们以不同的方式去行动和做出反应;
- 个人在某个特殊情景中体现的品质;
- 为某个特定目标而建立的团体和人的集合;

- 活动发生的背景和环境；
- 在更广泛的环境中与其他组织和小组之间的关系和互动；
- 对高效率的工作关系总体及其各部分的管理和安排。

1.2 组织行为的背景

组织行为并不是一门自然产生的或绝对的科学,它不是一个界限分明的研究领域。组织行为涉及的原则极为广泛,人们可以从不同的角度对它进行审视。这些角度并不能让组织行为变成一门完整或是完美的学问和专门知识,而是为观察整体提供了不同的视角,只有这样,我们才能对组织行为有一个尽可能完备的了解。从各种观点立场来考虑组织行为不仅使我们可以了解组织行为为广阔的环境,还把一些相关的具体领域包括进来。

我还需要说明的是,无论哪个原则还是观点都不会完备,也不可能完美。每一个观点原则自身都在不断地发展和扩大。这至少说明了为什么人们至今还无法对组织行为有一个完全彻底的了解,并为我们如何看待这个领域的研究提供了一个大的环境。

原 则

研究组织行为的原则列举如下。总的来说,它们都涉及员工的能力和潜力;对他们能力的影响;员工的态度和行为;对他们行为的影响;组织的环境;组织的程序和工作的执行方式,以及和大环境的互动。

(1) 心理学。涉及对人的个性和行为、个人的特性和性格的研究和了解,包括他们的洞察力、态度、价值观、信念和动机;他们的目标和优先考虑的事物;他们的能力和潜力。

(2) 社会学。涉及对团体中行为的研究;对行为的影响;团体间的互动;人们自我调整的程度,以及他们如何进行调整;社会化

的过程(环境和团体对个人行为的规定和限制);标准、规定和条例的制定。

(3) 人类学。涉及对大的团体、国家和文化的研究;全球性的信仰、习俗、思想和价值观;更广泛的社会化过程(例如通过宗教活动、社会等级制度、贵族统治和技术统治)。

(4) 经济学。涉及对世界资源的安排、使用和分配的研究以及为了更好地追求明确的目标或目的和为某个特定的情况服务,而对资源进行采集和利用。

(5) 道德规范。涉及基本标准的建立,这些标准首先与人际关系以及人与人之间互动的本质相关,包括诚实的标准、正直的标准、价值的标准、尊敬的标准。

(6) 数学和统计学。涉及在可能的时候需要证明的绝对事物和事实;为某个情况提供可以确定的基础;为能够从知识和研究中得出逻辑的和可论证的结论提供方法。

以上任何一个原则都向我们提供了一个不同的视角,有助于我们对总体的理解,但是没有一个原则能够给出一个完整的画面。究其原因,主要在于它们都无法得到绝对的事实和结论。这就与物理、数学、机械、化学和生物的研究形成鲜明的对比,这些科学的研究都能够:

- 运用逻辑和绝对的推理;
- 结合不同的组成部分和变量以得出肯定的可预测的结果;
- 变量即使在时间和空间上发生了变化,它们之间的关系仍旧不变,不会因为国籍或是地点的不同而需要重新解读;
- 通过实验可以得到确认和证明。

而我们先前提到的原则中没有一条具有这样的必然性、可预测性、可确定性或是可靠性。人们的行为并非一成不变,总是出于理性。每一种情况都有其独特性。因此,根本不可能重新创造出同样的条件,通过实验来使同样的事情再次重复发生。组织行为

的调查依靠试验观察、个案研究、记录分析,以及使用量化调查和问卷调查来提供信息,让研究者能够据此得出结论,而不是通过可控制的实验来做到这一点。

(1) 观察和试验都可以被感知和解读。运用的各种感官,以及对某个特殊情况了解足够多的信息并做出判断的能力都会对观察和试验产生影响。

(2) 观察到的试验受到研究者提出假设以及设计证明这些假设成立的实验方法的能力的限制。

(3) 个案历史和事例的研究可以被感知和判断,但是当原因和影响直接关联时则不属此例(举例来说,你收益 10 英镑是因为你卖了 10 个每个 1 英镑的东西)。

(4) 对文件的分析受到起初制定文件者知识、素质和判断力的影响,同样也受到正在使用这些文件的人做出的解释的影响。

(5) 问卷调查。提问题和问卷调查的运用首先受到调查者能力的限制,看他们是否能明确目的、提出适当问题、解读和分析反馈以及从得到的信息和材料中得出结论。同时,被调查者的环境因素、个人优先考虑的事情和个人观点也会对结果产生限制。这些因素不断地受到他们所处环境的影响。如果被调查者的情况突然发生了变化,那么他们就完全可能在极短的时间内对同一套问题做出不同的回答。

a. 人们做出的回答会受到提问方式的影响。

b. 在做书面调查的时候,书面问卷调查的长度、问题的数量、问题的性质、提出问题的方式、完成问卷调查所需要时间多少、给予个人进行处理时间的长短、他人做出的反馈(如果能够知道的话)、使用的语言、个人对材料感兴趣的程度、问卷调查的(或是采访者的)视觉效果以及为回答每个答案所给的空间大小和时间长短,这些因素都会影响书面问卷调查得到的反馈。

- c. 用口头提问方式得到的反馈同样受到以下因素的影响:采用的媒介(面对面的交谈或是通过电话);单独进行还是以小组方式进行;时间的限制;提问者的态度;提问者的个性;所涉及的问题对采访者和被采访者的重要性;彼此尊重的程度,两人的外貌、礼貌程度和衣着;说话的方式和对不同字眼的强调。
- d. 要是回答的人不知道所提问题的答案,或是只知道答案的一部分,这样的话反馈同样会受到限制和影响。在这种情况下,被调查者可能会说一些他们自以为采访者喜欢听的东西,或是他们会胡乱猜想答案应该是什么样。他们会说谎,也可能会不做出回答。被调查者还可能会给出与自己的观点不相符的答案,因为他们感觉到采访者期望他们这么说。要么他们就干脆捏造出一些东西来敷衍了事。
- e. 反馈还会受到以下因素影响:大的环境因素和限制;一些需要保密的东西;被调查者对自己所给出的信息将要被怎样运用的猜测,以及当他们知道或是发现因为做出某种回答而出现的机会或威胁。

因此,所有这些因素都必须由别人来做出解读和分析。因为根本不存在什么绝对必然的基础,人们对它们的接受能力受到接收者的素质和对它们的熟悉程度、可信度以及可接收度的影响,而这些都是极为主观的因素。

这些就是在研究和调查组织行为中采用的原则在实际运用中所面临的环境。对组织的看法更为普遍的观点跨度极广,从而使这一切变得更为复杂。以下就要谈到它们。

(1) **结构和大厦。**在此我们把组织比作大的建筑物。实际的建筑情况确实常表现出等级和价值结构(举例来说,高层经理的办公室常常是在建筑物的最高层,或是一个远离搞生产而嘈杂与忙碌的地方)。

(2) 目标和目的。我们可以从中得到或推断出组织的设立与这样设计的目的之间的关系。

(3) 稳定性。从中我们可以通过该组织过去的历史、传统、长期以来的活动领域、取得的成就和声望来看它的未来。它同样也起到一定的作用,在某个特殊的领域或特别的技巧和专业技术方面提供长期稳定的就业机会。

(4) 统治性—依赖性。这涉及组织和雇员以及存在于不同团体之间的总的关系。以下提到的每一点都可以单独,也可以结合在一起成为这些关系的基础。

- a. 权威:一个团体(例如主管)凭借其位置让另一个团体(比方说是工人)去执行某项工作的能力。
- b. 功能:一个团体凭借其特殊的专业技术让另一个团体按某种方式去工作的能力。
- c. 经济:因为他人需要赚钱养家糊口而说服他人去工作的能力。
- d. 社会:因为某种观点被认为是正确或是重要的而说服他人去遵从它的能力。

(5) 限制。这涉及引导、指示和组织员工去追求某个明确的目标的能力(也就是限制员工可能选择其他做法的自由)。这将涉及制定和实施规定时所依据的程度和观点。

(6) 创造性。个人(因而还有他们所属的组织)总是在不断地拓展他们的知识、技巧、能力和经验,组织只要想要,就能随意使用这笔不断增值的财富。创造性涉及的就是这个不断发展的情况。它还包括应对问题和解决问题的方法,以及想像力和创造才能的表现。

(7) 互动。涉及存在关系的总的情况。它包括存在于个人及不同的团队、部门、职责单位之间以及内部的关系,在等级结构中不同的位置间的关系,不同种类不同层次的专业技术之间的关系。