



国外经济管理名著丛书

Hellriegel Slocum Woodman

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 组织行为学 上

[美] 黑尔里格尔 斯洛克姆 伍德曼 著

岳进 王志伟 俞家栋 于波 译

张红 校

2

中国社会科学出版社



国外经济管理名著丛书

Hellriegel Slocum Woodman

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 组织行为学 上

[美] 黑尔里格尔 斯洛克姆 伍德曼 著

岳进 王志伟 俞家栋 于波 译

张红 校

中国社会科学出版社

国外经济管理名著丛书

Hellriegel Slocum Woodman

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 组织行为学

[美] 黑尔里格尔 斯洛克姆 伍德曼 著

岳进 王志伟 俞家栋 于波 译

张红 校

中国社会科学出版社

图字：01-97-0811 号

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/ (美) 黑尔里格尔 (Hellriegel, D.) 等著; 岳进等
译. —北京: 中国社会科学出版社, 2001.1

(国外经济管理名著丛书)

ISBN 7-5004-2897-9

I. 组… II. ①黑…②岳… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 59937 号

COPYRIGHT (C) 1995 by West,

A Division of International Thomson Publishing Inc.

出版发行 **中国社会科学出版社**

社址	北京鼓楼西大街甲 158 号	邮编	100720
电话	010—84029453	传真	010—64030272
网址	http://www.cass.net.cn		
经销	新华书店		
印刷	世兴印刷厂	装订	朝晖装订厂
版次	2001 年 1 月第 1 版	印次	2001 年 1 月第 1 次印刷
开本	850 × 1168 毫米 1/32		
印张	32.5	插页	4
字数	840 千字	印数	1—5 000 册
定价	50.00 元 (全两册)		

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 言

我们像对待第1版那样对待本书第7版的撰写。我们自问,今天和未来的读者将需要组织行为方面的哪些能力与技巧?我们认识到,本书的许多读者也许根本不会成为传统意义上的经理,但是,却有可能成为某些团体的成员或领导者。这样,即使你并不渴望成为一名管理者,本版本所包含的真知灼见、必要技巧及思想观念也将有助于你成为一名工作卓有成效的雇员,而无论你在组织中扮演什么角色。

组织行为学研究的是组织环境下的人类行为、个体差异和绩效。它涉及多种学科,吸收了多种领域的观念。一些雇员和管理人员工作十分努力并具有必要的专业技能,但由于缺乏组织行为的能力、知识与技巧,他们从未发挥出最大潜力,为组织作出最大贡献。这样的现象屡见不鲜。第一章所介绍并贯穿全书的主题是,卓有成效的雇员和管理人员需要了解并运用组织行为的观念与技能。我们采用模型和调查结果帮助你了解、掌握技能。本书各章可灵活使用,不必按顺序研读。

§ 0.1 本版的目的

各章开头均有关于该章特定学习目标的说明。这些学习目标按能力、知识和技能排列,应在认真学习该章后加以掌握。除每章

的学习目标外,全书还贯穿着众多学习目标。

进一步增强你的人际技能。这些技能包括领导能力、激励能力、对付冲突与压力的能力、作为团体成员的有效参与能力、与他人创造性合作的能力以及其他类似的能力。提高自我意识或许是发展人际技能最主要的成果。自我意识对于确定个人职业目标并采取实现这些目标所需要的创造性的行动是十分重要的。

进一步增强你的交流技能。这些技能包括传达与接受思想、事实、信念、态度和情感以引起反响的能力。这些技能中最重要的两条是积极的倾听与创造性的反馈。研读这本书会增强你自信交流的能力——即自信地表达你的想法、感觉和信念——并在维护自己信念的同时尊重他人的信念。与之形成对照的是似乎还存在一种危机,即**进攻型交流**。这种现象表现为:以吓唬、贬损、贬低他人的方式表达自己的意愿,或以玷污他人信仰的方法达到自己的目的。

进一步增强你的认知技能。这些技能包括:①深入清晰地推理;②将模型与理论应用于职员和组织所面临的问题;③区分具体情况的症状和原因;④找出现行实践与拟议实践的思想基础;⑤运用观念与技巧加强个人、团体及组织的创造性;⑥终生勤奋学习;⑦把组织作为复杂的相互依存的体系和进程来分析。我们进一步强调,在认识和分析组织的时候,要与客户、供应商、股东、政府机构以及其他利益相关者相联系。我们清楚地认识到,来自他们的压力和要求是影响组织中雇员行为的关键因素。

进一步增强你的专业技能。这些技能包括在某一专业领域里运用特定方法、程序和技术的能力。我们着重研究组织行为中的方法、程序和技术。由于信息技术关系到团组工序、团组之间的决策、岗位设计及人际交流,我们增加了有关开发各种信息技术的讨论。

探讨个人、团体和企业实际面临的问题,以进一步开发你对于组织行为观念与技能之间的密切关系的理解力。我们采用了世界上服务业、制造业和非盈利组织的经验。我们在大、小型组织之间以及管理人员和非管理人员之间保持平衡。

进一步增强判断和处理道德困境与问题的能力。试图仅在一章里讨论道德问题是不能达到这一目标的,因此我们将道德问题与道德困境的讨论贯穿于全书各章。

进一步增强你在妥善对待工作中的不同文化的个人与团体方面的知识 & 技能。我们有关多样性问题和挑战的论述贯穿全书。组织的多样性牵涉到的年龄、性别、民族、宗教、生活方式和其他特点各不相同的混合人群。应付工作中的多样性在国际、国内组织中的重要性日益增长。

进一步增强在已采取总体质量管理和相关措施的组织里工作的知识 & 技能。总体质量管理是一种使客户满意并使全体雇员不断增强责任感的一种长期的组织宗旨与策略。这意味着努力满足客户的要求并且高于他们的期望值。本书通篇讨论了雇员、管理人员和团队如何使用各种方法以改进质量。

加强对跨文化组织行为问题的理解 & 重视。随着全球经济的发展,各个组织显然需要这样的雇员:他们对其他文化不同的价值观念、交流方式、决策实践、谈判方式和领导方法非常重视并十分敏感。

§ 0.2 专述

为达到上述目标,我们完全改写了所有章节、保留了我们的“客户”认为应该保留的专述,并增加了若干新专述。以下专述有助于实现本版的目的。

——预习案例 本版仍在每一章的开篇安排一项预习案例。21 个预习案例中有 20 个首见于本版。每个预习案例将章节内容与组织、团体或个人所面临的现实问题紧密联系起来。它们还将各章的主要思想有机地串连在一起。

——跨文化管理 每章有一项或数项跨文化管理的专述。30 项跨文化管理的专述中,有 22 项首次用于本版。与其相关的进一

步的问题和概念在一些章节中还要论及。例如,关于人际交流中的潜在文化障碍一节即在本版人际交流一章中首次出现。冲突与谈判一章中新辟跨文化谈判一节。组织设计一章扩展了对跨国设计的讨论。这样,除各章的跨文化管理专述外,正文中亦穿插着文化问题。

——多样性管理 各章均有一个题为管理的多样性的新专述。在 24 项管理的多样性专述中,有 23 项首见于本版。余下的一项见于前版的管理实践,本版此次沿用。部分章节进一步讨论了工作的多样性问题。第一章开篇即着重讨论工作的多样性,提出所有雇员将会面临的问题,无论他们是服务于美国组织还是外国组织。

——质量管理 二十一章中,除两章外,均有新的质量管理专述。22 项质量管理专述中,有 20 项首次出现于本版。有二项已见于前版的管理实践,此次沿用。包括第一章在内的若干章节进一步讨论了全面质量管理的概念和问题。全面质量管理行动采用了组织行为的许多概念、技能和模式。

——道德管理 有十九章里含有新的管理的道德观专述。二十项管理的道德观专述中的十八项首见于本版。有一项见于前版的管理实践,此次沿用。几乎在组织行为的所有方面,我们都强调管理道德的重要性。第一章介绍了管理的道德观的重要性,强调雇员和管理人员必须作出具有多种价值和相关的道德困境的决定。组织决策一章广泛论述了道德决策。除上述各章中的管理的道德观专述外,我们还在其他章节介绍了特殊的道德概念。

——管理实践 本版保留了前版中受读者欢迎的管理实践专述。本版有五十项管理实践专述,其中 35 项首见于本版。管理实践专述说明并应用了有关的概念、模式及技能。

——技能训练 每一章的结尾都有一节技能训练。有 20 章开篇即见题为自我诊断的专述。专述可能包含一份自我评估问卷,上面有一系列的事件要你作出答复,或者有一组练习要你和其

他人一起解答。十项自我诊断专述首见于本版。本版的第二个专述题为实例,它提出简短的实例来锻炼你的人际、交流、思维或技术能力。这些实例的大部分着重开发你的思维能力。此外,它们还提供机会以增强以下能力:和团体其他成员共同解决问题的能力(需要人际能力),开发并应用程序或技术的能力(需要技术能力),书面或口头表达一项判断、提出解决办法的能力(需要交流能力)。这些实例主要反映该章内容。不过,有时候为了判断某个事例,教师可以方便地利用其他章节中的概念和论点。本书的22项实例专述中,有15项首见于本版。

——实例 本书结尾安排有六个综合性实例,保留了前版的受人欢迎的一项专述。六个实例中有三个首见于本版。与各章结尾处出现的简短实例相比,这些实例更具综合性和复杂性。要求读者涉猎本书其他部分的思想、模型和技能。综合性实例可以作为单独的项目,供笔头、口头分析和写作之用,亦可用于团队项目。

§ 0.3 框架

如第一章所述(提要见图1.4),了解雇员在组织中的行为的框架有5个基本组成部分组成:①环境,②个人过程,③人际与团体过程,④组织过程,⑤变革过程。前一版的第二章,了解组织行为,现在作为附录。这篇附录以研究组织行为的工具与技巧为题。本版书包括四个主要部分,第一章对各个部分简要地加以讨论。

第一篇,个人过程,包括7章,着重论述影响个人行为的因素。这7章是:性格与态度(第二章),认知与归因(第三章),个人解决问题的方式(第四章),学习与强化(第五章),工作动机(第六章),促进措施:目标确定体系与奖励体系(第七章),工作紧张(第八章)。

第二篇,人际与群体过程,着重论述群体与团体、领导能力、人际交流和冲突与谈判。它包括5章:群体内部的动力(第九章),群

体与团体之间的动力(第十章),领导(第十一章),人际交流(第十二章),冲突与谈判(第十三章)。

第三篇,组织过程(既源自个人与人际过程,又确定了个人与人际过程的条件背景),该篇和第四篇强调了组织作为体系和相互依存的过程的观点。这篇的5章是:组织文化(第十四章),权力与政治行为(第十五章),工作设计(第十六章),组织设计(第十七章),组织决策的制定(第十八章)。

第四篇,变革过程,从变化的角度来探讨前面各章提到的问题与题目。这部分包括3章:计划组织变革的性质(第十九章),计划组织变革的方法(第二十章),事业规划与发展(第二十一章)。

§ 0.4 补充材料

本书配有十个补充材料。

——新版的《组织行为学:体验与案例》,著者:Dorothy Marcic,包括与本版本所用材料紧密相关的体验练习和案例。

——新编《学生研读指南》,编者:Roger Roderick,包括学习目标、章节提要、提问练习和配合组织行为的按章节编排的学习材料。

——新编《教师指南》,著者:Michael McCuddy,内容有(1)包括 Enrichment Modules 在内的授课资料;(2)问题讨论的答案;(3)例证问题答案;(4)使用自我判断手段的教师使用注释;(5)书尾综合实例问题答案;(6)为此文配置的教师使用录像注释。教师指南也有光盘。

——新编《考试手册》,编者:David M. Leuser,包括 2600 余个正误判断题和多项选择题及答案。

——Westest 计算机题库。

——一套 200 余个保真原版磁带。

——一套保真原版磁带的四色透明醋酸脂带。

——向合格使用者开放的录像图书馆。

所有配套材料西部出版公司有售。

§ 0.5 鸣谢

凡对组织行为学第7版提出改进意见者,我们均表示深切的谢意。按字母顺序,他们依次是:

戴维·J. 阿布拉米斯	加利福尼亚大学,长滩
佩吉·安德森	威斯康星—白水大学
朱迪思·A. 巴布科克	罗得岛学院
理查德·D. 巴布科克	旧金山大学
罗伯特·A. 库克	芝加哥伊利诺斯大学
亚瑟·L. 达罗	保龄球草坪州立大学
吉恩·德斯兹卡	威尔弗里德·劳里埃大学
布赖恩·格雷厄姆—穆尔	奥斯汀得克萨斯大学
塞缪尔·格雷	里士满大学
詹姆斯·L. 霍尔	圣克拉拉大学
杰克·L. 霍华德	拉马尔大学
德夫·詹宁斯	大不列颠哥伦比亚大学
哈尔西·琼斯	中央佛罗里达大学
布鲁斯·凯默尔格	路易斯维尔大学
邦妮·克尔	北爱尔伯特工学院
戴维·M. 勒瑟	普利茅斯州立大学
萨拉·J. 麦奎德	达拉斯得克萨斯大学
巴巴拉·M. 皮茨	麦克马斯特大学
艾伦·N. 舒布	东北伊利诺斯大学
罗杰·沃尔克默	美洲大学
萨拉·威廉姆斯·雅各布森	北达科他州立大学

我们与西部发行公司人员的工作关系几乎长达25年。多年

来,我们曾与他们中的许多人合作,并深感他们有很强的业务能力与敬业精神,致力于出版使其使用者教师和学生满意的学习材料。我们要特别向出版公司诸君致谢。采编迪克·芬顿在此书前6版和本版的部分工作中与我们合作,我们对他的支持永远充满感激之情。我们与我们的新采编约翰·西拉吉的合作是愉快的。像与几位前任编辑一样,我们与埃丝特·克雷格,我们的开发编辑密切配合。我们为能继续与埃丝特合作而感到庆幸。杰恩·林德·史密斯,本版本的助理出版编辑,做了出色的工作,协调众多渠道与程序以使手稿成书。此番工作伊始,我们便再次有幸与我们的复制编辑杰罗尔德·穆尔一起工作。

金伯利·布雷芬尼与得克萨斯 A&M 大学的金伯利·布雷芬尼和阿吉·巴特勒与南卫理公会大学的比利·博伊德为我们的手稿准备工作提供了许多帮助,我们向他们表示特别的敬意与感激之情。我们感谢得克萨斯 A&M 大学的院长本顿·科坎诺弗、得克萨斯 A&M 大学的前临时院长及南卫理公会大学已故校长肯尼思·派伊,是他们创造并维持了使这一重大修改成为可能的环境。

最后,我们在南卫理公会大学的同仁与朋友们,在创造一个激励我们继续学习、求得专业发展方面起了至关重要的作用。

唐·黑尔里格尔
(得克萨斯 A&M 大学)

小约翰·W. 斯洛克姆
(南卫理公会大学)

理查德·W. 伍德曼
(得克萨斯 A&M 大学)

目 录

• 上册 •

序言.....	(1)
第一章 管理者与组织行为	(1)

第一篇 个人过程

第二章 性格与态度	(51)
第三章 认知与归因	(93)
第四章 个人解决问题的方式.....	(144)
第五章 学习与强化.....	(187)
第六章 工作动机.....	(225)
第七章 激励绩效:目标制定与奖励制度	(274)
第八章 工作紧张.....	(309)

第二篇 人际与群体过程

第九章 群体与团体内部的动力.....	(353)
第十章 群体与团体之间的动力.....	(407)
第十一章 领导.....	(450)
第十二章 人际交流.....	(508)
第十三章 冲突与谈判.....	(562)

目 录

• 下册 •

第三篇 组织过程

第十四章	组织文化	(611)
第十五章	权力与政治行为	(656)
第十六章	工作设计	(701)
第十七章	组织设计	(753)
第十八章	组织决策的制定	(819)

第四篇 变革过程

第十九章	计划组织变革的性质	(875)
第二十章	计划组织变革的方法	(923)
第二十一章	事业规划与发展	(971)

第一章

管理者与组织行为

• 学习目标 •

学完本章后，你应该能够：

1. 就当今组织机构中的多样性进行讨论。
2. 论述组织机构面临的七大挑战。
3. 说明雇员在具有多样性的组织中有效工作的技能。
4. 论述管理人员起到的作用。
5. 解释组织行为的基本概念。

预习案例 ----- ▷

坎宁安通讯有限公司

安德烈亚·坎宁安自 3 年前创办公共关系代理处以来头一次度假归来。她准备同被她指定负责工作的副总经理会面。在欧洲度假期间，她曾在与丈夫骑车出游和远足之余通过电话和传真与公司保持业务联系。同时，她还随身携带业务书籍阅读，希望从中获得经营管理的新见识。

她在硅谷的生意尚能盈利，但存在棘手的内部问题。她离开了以前的雇主，为了多赚钱，承担更大的责任，成为了一名企业家。她的客户中有惠普公司，波兰德国际集团，奥

尔德斯公司和奈克斯特公司。目前的营业额为 300 万美元，她有 20 个雇员。但坎宁安感到不满意。客户到她的公司来咨询大多仍是冲着她个人来的。她感到自己未能创立一个她曾决心要建立的充满关爱、不断发展的组织。尽管她在努力调和，她雇佣的两个协助领导公司的高职人员仍互不买账，公开争斗。实际上，一年前她就考虑要卖掉这个公司。

现在，在重读她留给副总经理的任务表时，她发现列出的很多事情都没做。此外，据秘书通报，副总经理在她外出时领导了一次反对她的小小叛乱。他甚至把她的任务表揉作一团，扔在地上，并告诉雇员们当家作主的是他。在同副总经理一起复审被丢弃的任务表时，她忽然产生了一个念头，便说：“我想让你离开，你被解雇了。”

他走后，她努力想搞明白究竟发生了什么事情。她原以为将人员分组，各组自负盈亏，管理起来会相对容易。各组人员的奖金以小组利润为基础，他们个人承担很大责任，以便她自己能抽出时间招徕新客户。然而，小组竞争破坏了公司的整体合作。各组之间不进行交流，因为他们想保护各自的利润。个人也不愿意负责。安德利亚本以为如果给他们提供目标和成功的机会，人们的工作便会富有成效、便会感到满足。然而事与愿违。6 个月里几乎所有的雇员都离去了。

----- ◁

正如坎宁安所发现的那样，当一名管理人员并不容易。不仅有领导和动机挑战，还面临道德与质量控制的难题。她进行了许多不同的管理尝试，效果差强人意。监管人员不遵从指令，下属不接受既定目标，各级雇员均不满而去。

人员与组织为何无法顺利运作，这个问题没有简单完整的答案。但研究组织行为能教给你一个看待与理解组织机构中人们行为的系统方法。组织行为学是对人类在组织中的行为、态度与绩

效的研究。这项研究是多学科的，涉及社会心理学、临床心理学、社会学、文化人类学、工程学以及组织心理学。

你为什么要学习组织行为学呢？大多数人是因为将成为组织机构中的雇员，并且其中许多终将成为管理人员。你所学到的知识会帮助你判断、理解和解释你在工作中遇到的事情。

安德烈亚·坎宁安已经改变了组织措施以保持竞争力，但她仍有一些问题未得到解答。

(1) 我的组织结构合适吗？

(2) 决策前我应当征求雇员意见还是自行决策？

(3) 如果我多付钱，他们是否会呆得长久些？

(4) 我是否应继续为所有雇员规定目标？或是应该使他们参与管理过程中来？若如此，如何才能使他们参与？

(5) 雇员如何从其得到的反馈中受益？

富有成效的管理人员努力寻求这些问题和许多类似问题的答案。他们同时力求弄懂其行为如何影响组织中的其他成员。在这本书里，我们为你提供的信息会有助于你回答这种问题并认识行为（公开的与隐蔽的）——包括你自己的——在组织中的重要性。

如图 1.1 所示，要认识人们在工作中之所以会产生某些行为，方法之一是将组织视为一座冰山。使船倾覆的东西不是水手看得见的，而是他们看不见的。按此类比，让我们来分析一下卡宁哈姆公司。它的正式（公开）方面包括：

(1) 目标，即赢得利润，做个好社区公民及让雇员自行决策；

(2) 技术，包括为顾客服务所需的最新的电脑、传真机及电子设备；

(3) 结构，以小组结构为基础，各组自负盈亏；

(4) 资金来源，或者说公司的现有资产和负债、所有者权益等等；