

Mc
Graw
Hill

Education

HZ BOOKS
华章教育

管理教材
译丛

组织行为与管理

Organizational Behavior and Management

(原书第7版)

(7th Edition)



约翰 M. 伊万切维奇 (John M. Ivancevich)

休斯敦大学

(美)

罗伯特·康诺帕斯基 (Robert Konopaske)

佛罗里达大西洋大学

著

迈克尔 T. 马特森 (Michael T. Matteson)

休斯敦大学

邵冲 苏曼 等译



机械工业出版社
China Machine Press

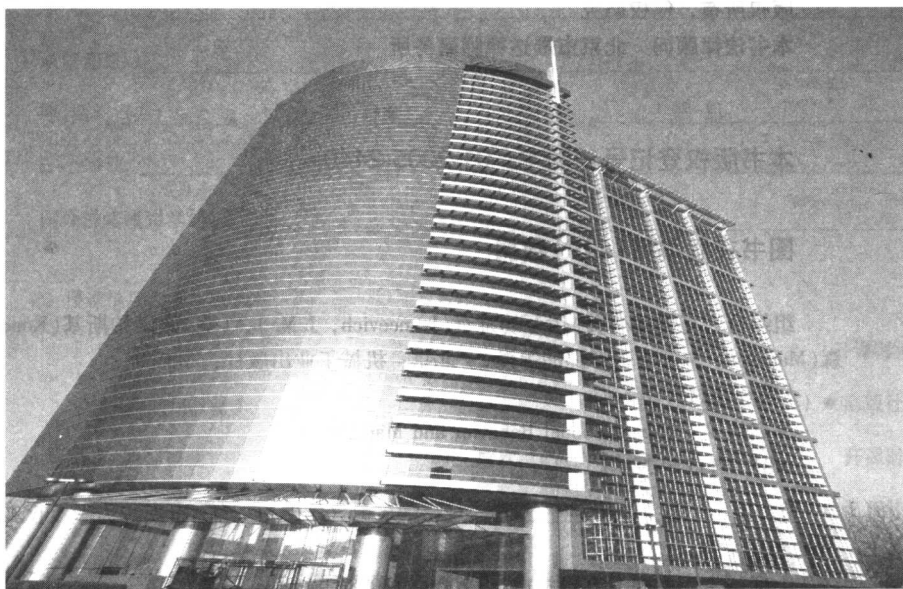
管理教材
译丛

组织行为与管理

Organizational Behavior and Management

(原书第7版)

(7th Edition)



约翰 M. 伊万切维奇 (John M. Ivancevich)

休斯敦大学

罗伯特·康诺帕斯基 (Robert Konopaske)

佛罗里达大西洋大学

(美)

迈克尔 T. 马特森 (Michael T. Matteson)

休斯敦大学

著

邵冲 苏曼 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书为读者提供了全面、准确和与时俱进的组织行为和管理领域的知识、应用和研究的热点,书中讨论了组织行为的研究领域、理解和管理个体行为、群体行为和人际关系影响、组织过程、组织设计、变革和创新等内容。本书不仅包含了许多不同的教学“专栏”,还有目的地将全球性事件、形势和实例贯穿于课文、专栏和章后材料,对工作场所多元化管理在全书各章课文都予以了介绍和讨论。另外,本书还列举了体现种种道德困境的实例、事件和论点。

John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. Organizational Behavior and Management, 7th edition.

ISBN 0-07-287516-X

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. 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 China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械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。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,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:01-2005-2440

图书在版编目(CIP)数据

组织行为与管理/(美)伊万切维奇(Ivancevich, J. M.), (美)康诺帕斯基(Konopaske, R.), (美)马特森(Matteson, M. T.)著;邵冲等译. -北京:机械工业出版社, 2006.9

(管理教材译丛)

书名原文: Organizational Behavior and Management

ISBN 7-111-19584-1

I. 组… II. ①伊… ②康… ③马… ④邵… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 078138 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 版式设计:刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 32.75 印张

定价:69.00 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

译者序

翻译完约翰 M. 伊万切维奇等三位教授合著的这本书,使我想起一段往事。20 世纪 80 年代,日本东海大学教授铃木博先生每年都要到北京一所著名大学讲学。铃木先生是日本的营销专家,每次讲学的主题自然离不开“本行”。据说有一年铃木先生讲学时,该校的一位校领导问铃木先生能不能讲一讲日本企业的经理是如何做职工的思想工作的。铃木先生反应很快,立刻询问中国国营企业的经理是不是碰到了这方面的问题。当时中国国营企业的领导制度正转向厂长负责制,厂长由过去单纯抓物质文明建设,变成了既要抓物质文明建设又要抓精神文明建设,“两手都要抓,两手都要硬”。对熟悉抓物质文明建设的国营企业的厂长们来说,如何抓精神文明建设的的确是个崭新的课题。

当时我也有些迷惑不解,资本主义社会是金钱至上的社会,怎么也讲做人的思想工作?不可能吧!进而又多了一份好奇,很想知道“资本家”(当时还没有管理阶层的概念)是如何“给工人上政治课”的,如何找工人“谈心”的。后来才知道,发达国家的企业也提倡调动人的积极性,也不全是靠金钱来刺激工人干活;还知道了“做人的思想工作”,在发达国家叫“研究人的行为”,并把研究组织中人的行为的学科称为“组织行为学”;还知道在研究人的行为方面我们与发达国家的差距。听一些老前辈说过,我们有许多做思想工作的宝贵经验,如“一把钥匙开一把锁”、“表扬与批评相结合,以表扬为主”等等,但没有上升为理论,没有形成一门完整的学科。现在,组织行为学已经成为管理学院或商学院的必修课程。特别是 MBA 项目,使用引进版的组织行为学教材授课的情况变得越来越普遍。当然,我们在引进这门课程和教材的同时,也不应该忽视或放弃对本土经验的总结研究。

以上是我翻译本书的一点感想。我想对讲授组织行为学的教师说的是,如果您想采用互动式教学,我建议您考虑采用本书作为教材。本书安排了足量可以用于课堂演练的练习和供课堂讨论使用的案例,而且这些练习和案例是作者精心挑选出来的,紧扣教学内容,尤其适合互动式教学。此外,本书的信息量大,内容丰富,取材广泛,特别是每章末都附有一篇阅读材料。我觉得这种安排有利于学生预习和扩大阅读面,为互动教学创造了条件。在处理阐述基本知识与吸收最新研究成果的关系方面,本书把握得也很好。

本书的翻译是集体合作的产物。参加本书翻译的有:冯丹丹(第 1 章)、王盟(第 3~6 章)、傅永兴(第 7~9 章)、胡伟(第 10~12 章)、苏少锐(第 13~15 章课文)、任纬浩(第 17 章)、苏曼(第 14~15 章阅读材料、练习和案例,附录);唐广宇、任纬浩合译第 2 章,邵冲、任纬浩合译第 16 章。译稿由邵冲和苏曼逐字逐句地进行了校译,其中邵冲校第 1~11 章和第 16~17 章,苏曼校第 12~15 章。宋丽和潘东阳也参与了本书的翻译。

我们的水平有限,若有翻译不当之处,敬请各位读者和专家批评指正。

邵 冲

于中山大学管理学院

2006 年 5 月 8 日

作者简介

约翰 M. 伊万切维奇 (John M. Ivancevich)

约翰 M. 伊万切维奇是休斯敦大学鲍尔商学院 Hugh Roy and Lillie Cranz Cullen 管理学教授。他讲授本科生和研究生课程，指导组织现场研究，为数以百计的美国和国际组织提供培训项目和咨询。他在大学中曾任教务主任、系主任、研究副院长和商学院院长。他曾编写和校订过许多人力资源管理、组织行为学和管理学等领域的教科书。

伊万切维奇教授在学术刊物上发表过 150 多篇论文，承担过 200 多家各类企业和非营利性机构的咨询、演讲和培训项目。他最近出版的专著包括《卓越管理指导》(*Guidelines for Excellence in Management*)、《管理爱因斯坦们：如何在数字时代领导高科技人才》(*Managing Einsteins: Leading High Tech Workers in the Digital Age*)和《管理无小事》(*Always Think Big*)。他得到过许多嘉奖、荣誉和奖励，还是管理者学会名人堂(*Academy of Management Hall of Fame*)的创始成员。

罗伯特·康诺帕斯基 (Robert Konopaske)

罗伯特·康诺帕斯基是佛罗里达大西洋大学管理学助理教授。他在休斯敦大学获得管理学博士学位和在南加利福尼亚大学获得国际企业研究(MIBS)硕士学位。他的教学和研究重点是组织行为学、国际管理和人力资源管理。另外，他还写过一本畅销的管理学教科书和一本新全球管理和组织行为教科书。罗伯特还曾在《应用心理学杂志》(*Journal of Applied Psychology*)、《管理者学会》(*Academy of Management Executive*)、《工作与压力》(*Work & Stress*)、《性别角色》(*Sex Roles*)、《国际人力资源管理杂志》(*International Journal of Human Resource Management*)和《商务调研》(*Business Research*)等期刊上发表过论文。

2004 年，罗伯特获“年度教师奖”(Educator of the Year)提名并担任了一个大型学生企业社团的顾问。此外，他是多个管理学会分会、杂志的审稿人，也是应用管理科学研究会的高级研究员。他在海外生活和工作过，会讲三种语言，担任一家大型非营利组织和两家《财富》500 强跨国公司的管理和营销职位。

迈克尔 T. 马特森 (Michael T. Matteson)

迈克尔 T. 马特森是一名从休斯敦大学荣誉退休的管理学教授。在获得工业心理学博士学位后，迈克尔在休斯敦大学鲍尔商学院从事本科生和研究生教学三十多年。他也曾在休斯敦大学担任过副院长和系主任。迈克尔发表过许多有关职业压力、管理压力、预防健康、员工健康改善、干涉计划以及研究方法等领域的研究论文。他为许多不同行业的组织提供过咨询服务和培训计划。他与其他人一起编著和校订了多部教科书和普通版图书，其中包括《工作与压力：管理视角》(*Stress and Work: A Managerial Perspective*)、《管理与组织行为经典文选》(*Management and Organizational Behavior Classics*)和《控制工作压力》(*Controlling Work Stress*)。

前 言

《组织行为与管理》出版以来，一直受到广大师生的欢迎，至今已是第7版了。新版是根据广大读者的意见、建议和要求，也是根据我们在使用本书进行教学过程中积累的经验、对世界形势巨大变化的观察，根据我们要为读者提供全面、准确和与时俱进的组织行为和管理领域的知识、应用和研究热点的强烈愿望推出的。随着21世纪的来临，尽管不断变化的环境和组织变革给经理带来了冲击，但是组织的服务或产品依旧是由组织中的人（职员、技师、项目经理、程序员和工程师）提供的。本书正是关于那些在组织中工作的人们的需要、想法、行为和情感的。

我们充分考虑了广大师生和读者的建议。新版基本保留了原书独特的结构，同时对每章内容都进行了相当大的更新、调整和补充。每次推出新版，我们都力求使本书的内容更容易理解。我们还对某些内容做了调整，使之更贴近现实组织生活中发生的事件、活动和决策。我们做了大量的更新和修改，目的是提供对组织行为和管理更透彻的分析，并使教师的教学更容易、更有效。我们同教师和学生一起进行了修订。本书不是为提供研究信息或建立新的理论模型编写的。一如既往，第7版的《组织行为与管理》包含了能在课堂内外应用的丰富内容。

我们在新版中增添了两章，即第4章和第8章。第4章讨论知觉、归因和情绪，第8章讲述不良行为管理，如果对不良行为讳疾忌医，会造成严重的后果并付出高昂的代价。前一版中有关领导的两章在第7版中调整、合并为一章。这些修改是在经过反复讨论、研究之后做出的。

本书的可读性很强。新版在理论、研究和应用方面进行了丰富的扩展。与前几版相比，第7版在以下方面有所不同：

- (1) 新增的内容和章节使本书的内容更加丰富。
- (2) 增添了更多实例和新内容，并在其中强调理论和研究在实际组织中的应用。
- (3) 展示了更多本书的原理和模型在跨国、跨文化环境中应用的实例。跨国、跨文化的议题、讨论、理念和实例贯穿全书。
- (4) 多元化管理、人口变化、技术变革、全面质量、道德和全球化等基本主题贯穿全书。这些主题和美国大学商学院协会(American Assembly of Collegiate Schools of Business)/国际管理教育协会(International Association for Management Education)建议的学科主题是一致的。
- (5) 修订了章后的阅读材料、演练和案例。在听取了读者的意见之后，我们增加、保留和删除了部分内容使新版中的内容更切题、完整并易教易学。
- (6) 完整的教学材料——课文、阅读材料、演练和案例——更能激发学生在进行讨论或角色扮演的情景下设身处地地换位思考。

以本书作教材，教师可以在教学过程中带给学生很强的参与感。在编写本书时我们保留了高度的灵活性，全书由课文、复习和讨论题、阅读材料、演练和案例等组成。这些内容可以使学生更好地理解、诠释和预测组织中人的行为。

组织的功能是复杂的。没有哪一个组织行为理论或模型是最好的或是最切合实际的。因

此,在试图理解、诠释和预测组织行为时,经理们必须要能够调查和诊断组织的现状。本书把相当多的注意力用于开发这些调查和诊断技能。开发的第一步就是提高读者的自知自省能力。在一个人能够判定其他人(朋友、同事或竞争对手)为什么采取特定行为之前,他应该进行自我分析。每章的内容和章后的阅读材料是自省的基础。这些内容鼓励学生们将他们的知识和经验与本书的课文、阅读材料、演练和案例结合起来。

本书的框架

全书由五篇(共17章)、附录和术语表组成。本书的理论框架强调作为营利和非营利组织生活重要部分的行为、结构和过程。这五篇分别是:

第1篇:组织行为学的研究领域

第1章“组织行为学导论”,介绍了组织行为学的研究领域,探讨组织行为学在哪些方面、如何、为何和何时被经理所认识和实践。第2章“组织文化”包含内部文化、文化多元化和跨文化研究等主题。

第2篇:理解和管理个体行为

由七章组成:集中讨论个体行为,主题包括“个体差异和工作行为”(第3章)、“知觉、归因和情绪”(第4章)、“激励”(第5章)、“职务设计、工作和激励”(第6章)、“评估、反馈与报酬”(第7章)、“不良行为管理”(第8章)、“管理个体压力”(第9章)。

第3篇:群体行为与人际影响

由三章组成:第10章“群体与团队”,第11章“冲突管理与谈判”,第12章“权力、政治与授权”。

第4篇:组织过程

由三章组成:第13章讨论“沟通”,第14章的焦点是“决策制定”,第15章则是关于“领导”的。

第5篇:组织设计、变革与创新

由两章构成:第16章“组织结构与设计”和第17章“变革管理与创新”。

第7版的特色

首先,第7版包含了许多不同的教学“专栏”。与每章教学目标和主题相关的专栏包括具体故事、案例或实例。章后的专栏包括阅读材料、演练和案例,专栏内容是根据它们与每章教学内容的相关性和使用者的反馈挑选出来的。其次,我们有目的地将全球性事件、世界经济形势和实例贯穿于本书的课文、专栏和章后材料中。我们十分重视全球化,并在全书中介绍和讨论了此主题。第三,工作场所多元化管理在全书各章中都有所涉及。第四,我们认识到全面质量管理是影响公司文化和竞争力的主要理念和实践方法。因此,我们在书中介绍并回顾了全面质量管理。第五,道德和道德行为是全世界普遍关注的话题。本书列举了种种道德困境的许多实例、事件和论点。第六,本书插入了许多切题的现实事例。书中介绍了现实工作中数百个有关决策、情景、问题解决、成功和失败的鲜活事例。除了大型组织,本书中也介绍了不为学生们所熟悉的中小型公司的组织行为与管理活动的事例。最后,我们不惜花费时间和篇幅解释课文中的概念、理论框架和研究现状。我们无意把本书变成可供同行参考

的名词术语百科全书。相反，我们只在对章节内容的学习有益的情况下才会引用同行们的思想、著作和概念。每一处引述都力求有价值。一本满是名词术语、历史事件或经验研究的书经常显得过于书卷气和枯燥乏味。对本书前几版的好评说明本书值得阅读，值得作为教材使用。这些正是本书成功的关键。

通过“组织境遇”、“全球组织行为”、“管理指南”、“你来当法官”等专栏以及阅读材料、演练和案例，我们提供了总共 200 个有助于深化学习和丰富知识的材料。教师可根据课程目标、教学风格和课堂情景，组合使用这些材料。

组织境遇

组织境遇专栏分布在全书各章。它集中于道德问题、全球化和一般的组织行为与管理活动。这些境遇介绍的事例与教学内容密切相关，使课文里的概念变得鲜活。

全球组织行为

全球组织行为专栏是本版新增设的，主要介绍全球化的热点问题和解决方案。专栏内容取材于各种不同的个体、群体和组织的情景。

管理指南

管理指南专栏分布在全书各章，每章至少一个。该专栏以开门见山的方式给出了管理和领导的原则。这些原则不仅易于理解和运用，而且有实践、理论和经验研究的基础。

你来当法官

第 7 版中的“你来当法官”专栏的每篇文章介绍一个具体问题，或讲述一种困境，或提出一个有争议的课题，要求学生为其提出解决方案和做出抉择，达到吸引学生参与的目的。

阅读材料

第 7 版的每篇阅读材料都经过认真挑选，取自各种不同来源，如《管理者学会》(*Academy of Management Executive*)、《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)、《问题与观察》(*Issues and Observations*)、《组织动力》(*Organizational Dynamics*)。无论是古典还是当代的阅读材料，每篇都紧扣该章的内容。

演练

本书还包括自学练习和小组演练。其中一些要求参与的演练能提高学生的学习效果。这些自学练习说明如何恰当地收集和运用反馈，强调认知、价值观念、人格和沟通能力。另外，许多小组形式的演练应用了课文中介绍的理论和原理。群体活动是组织生活的一部分，因此这些演练能使学生身临其境。群体互动能够引发辩论和热烈的讨论，检验个人的观点和分享信息。

不仅如此，设计练习和演练对教师也是一个学习过程。学生参与给教师提供了试验行为技巧和行为方式以及把练习材料和课文结合起来的机会。虽然有些演练需要温习课文的某些内容或模型，但总的说来教师无须特别准备。演练的主要目的是让学生参与。

案例

本书选用长篇案例。这些案例反映了新旧经济交融的事例、原理和教训。除了最新的事例和头版报道的新闻事件之外，过去的经验教训也发人深思。这些现实的、鲜活的案例将理论、研究和实践联系在一起，提供了观察各种组织环境和变动的内部视角。像现实世界那样，案例没有惟一的“正确”答案。每个案例对学生来讲都是一次挑战，在分析案例时学生应该假

设自己是案例中的管理者。这些案例是非常宝贵的教学工具,鼓励学生去探索、调查和创造性地解决实际问题。与此同时,通过课堂讨论和辩论,也鼓励了小组参与和学习。每个案例后面的问题可用来引导讨论。可参照下述步骤进行案例分析:

1. 快速阅读案例。

2. 按照下述方法再次阅读案例:

(1)用组织行为与管理概念定义案例中的主要问题;

(2)如果信息不完整,做出切合实际的假设;

(3)列举引起问题的可能原因;

(4)考虑每种可行解决方案的成本与收益;

(5)选择解决方案并详细描述你将采取的措施;

(6)再次阅读案例,确定你的解决方案有效、合法、灵活、符合道德要求,并且在课堂讨论中能站得住脚。

麦格劳-希尔(McGraw-Hill)教学支持网站(www.mhhe.com/ivancevichob7e)

本书第7版建有网站,提供教学所需的最新信息、文档和案例。这些网络资源使学生能够深入探究事件、公司、个人或环境和巩固所学知识。网站上的辅助教学材料,只对教师开放,只有教师才有网站的登陆密码。

其他教学安排

每章的开头都有学习目标,帮助读者思考关键概念、实务和内容。每章还包含上述的各类专栏。

课程的关键环节是专业词汇积累。因此,本书末尾有完整的关键术语表。在测验或考试之前,学生可以翻查术语表,温习其中应该掌握和将会用到的部分。此外,每章中也有关键术语的定义。

在本书中我们致力于帮助读者形成自己的认识。我们希望本书提供的课文、阅读材料、演练、案例和内容丰富的专栏,能够帮助读者成为探究组织行为和管理的探索者。

(本书原版书的参考文献,放于www.hzbook.com网站,请读者登录网站查询。)

致谢

本书作者诚挚地感谢对本书历次版本做出过重要贡献的各位学者、管理者和研究人员以及那些允许我们在书中使用其编写的阅读材料、练习和案例的人们。此外,前一版的使用者也给我们提供了许多非常宝贵的建议和材料,鼓励我们把工作做得更好。由于人数庞大,不能一一列举,我们在此感谢他们的帮助和为教育事业献身的精神。

另外,两位来自肯塔基大学的同事小詹姆斯·唐纳利(James Donnelly, Jr.)和詹姆斯·吉布森(James Gibson)在本书的编写中给予了我们大量帮助。这两位同事分享和实践了将组织行为与管理的教与学变为充满快乐和富有意义的过程这一信念。休斯敦大学的罗杰·布莱克尼(Roger Blakeney)、迪克·德弗兰克(Dick DeFrank)、鲍勃·凯勒(Bob Keller)、蒂姆·麦克马洪(Tim McMahon)、戴尔·鲁德(Dale Rude)以及吉姆·菲利普斯(Jim Phillips),南加利福尼亚大学的戴夫·施维格(Dave Schweiger)和密苏里州大学的阿特·杰戈(Art Jago),多年来一直和作者交换材料、观点和看法,他们的思想在新版中得到了体现。

我们衷心感谢承担文字处理、插图、数据管理和联络的金格·库奇(Ginger Couch)和

佩吉·亚当斯(Peggy Adams)。在他们的帮助下，著者团队按计划完成了本次修订。他们运用专业知识和我们一起在有限的时间内完成了书稿编辑工作。

最后，我们将此书献给所有在马里兰大学、肯塔基大学、北卡罗来纳大学和休斯敦大学学习组织行为和管理的学生们。我们同时也将此书献给那些学生——已经或将会成为 21 世纪对改善社会总体生活质量起着重要作用的管理者们。

约翰 M. 伊万切维奇

罗伯特·康诺帕斯基

迈克尔 T. 马特森

目 录

译者序
作者简介
前言

第1篇 组织行为学的研究领域

第1章 组织行为学导论	2
1.1 环境因素对管理实践的影响	3
1.2 学习组织行为的重要性	7
1.3 组织行为的研究框架	10
1.4 组织过程	14
1.5 组织结构	15
1.6 组织变革和创新过程	15
1.7 组织的有效性	16
1.8 系统理论和有效性的时间维度	17
本章要点小结	20
第2章 组织文化	31
2.1 文化和社会价值体系	31
2.2 组织文化	33
2.3 影响文化变革	38
2.4 维持文化	38
2.5 有效社会化的特征	40
本章要点小结	46

第2篇 理解和管理个体行为

第3章 个体差异和工作行为	62
3.1 个体差异为什么重要	62
3.2 理解工作行为的基础	63
3.3 个体差异影响工作行为	64
本章要点小结	77
第4章 知觉、归因和情绪	89
4.1 知觉过程	89
4.2 知觉分类	91

4.3 印象管理	96
4.4 情绪	98
4.5 情绪智力	99
本章要点小结	102
第5章 激励	112
5.1 研究的起点：个体	115
5.2 内容理论	116
5.3 过程理论	123
5.4 激励和心理契约	129
5.5 激励回顾	129
本章要点小结	130
第6章 职务设计、工作和激励	143
6.1 职务设计和工作生活质量	144
6.2 职务设计的概念模型	144
6.3 职务绩效结果	145
6.4 职务分析	146
6.5 职务设计：职务分析的结果	149
6.6 人们认知职务的方式	150
6.7 设计职务范围：职务轮换和 职务丰富化	151
6.8 设计职务深度：职务丰富化	153
6.9 全面质量管理 and 职务设计	159
本章要点小结	160
第7章 评估、反馈与报酬	167
7.1 绩效评估	167
7.2 绩效评估反馈	170
7.3 强化理论	173
7.4 个体报酬模型	176
7.5 报酬对组织事务的影响	181
7.6 创新报酬系统	182
本章要点小结	187
第8章 不良行为管理	201
8.1 不良行为的管理	201
8.2 对不良行为管理的研究	202
8.3 部分不良行为	205
本章要点小结	215

第9章 管理个体压力	230
9.1 什么是压力	230
9.2 压力模型	231
9.3 工作紧张性刺激: 个体的、群体的和组织的	233
9.4 压力结果	237
9.5 压力调节因素	241
9.6 压力预防与管理	243
本章要点小结	247

第3篇 群体行为与人际影响

第10章 群体与团队	260
10.1 群体的性质	261
10.2 群体形成与发展的综合模型	262
10.3 群体的类别	262
10.4 为什么人们组成群体	263
10.5 群体发展的阶段	264
10.6 群体的特征	265
10.7 最终结果	271
10.8 团队	271
本章要点小结	276
第11章 冲突管理与谈判	287
11.1 当代群体冲突观	288
11.2 什么导致群体冲突?	290
11.3 消极的群体冲突的后果	292
11.4 群体冲突管理策略	294
11.5 激发建设性的群体冲突	297
11.6 谈判	299
11.7 谈判战术	301
11.8 提高谈判的有效性	301
本章要点小结	303
第12章 权力、政治与授权	313
12.1 权力的概念	313
12.2 权力来自哪里?	314
12.3 授权	319
12.4 部门权力	320
12.5 权力错觉	322
12.6 政治战略和战术	323
12.7 道德、权力和政治	327
12.8 利用权力达到有效的管理	328
本章要点小结	329

第4篇 组织过程

第13章 沟通	340
13.1 沟通的重要性	340
13.2 沟通的过程	341
13.3 组织内部沟通	344
13.4 信息丰裕度	345
13.5 技术对沟通的影响	345
13.6 人际沟通	348
13.7 多文化沟通	348
13.8 有效沟通的障碍	350
13.9 改进组织沟通的途径	352
13.10 改进有道德的沟通	355
本章要点小结	357
第14章 决策制定	370
14.1 决策的类型	371
14.2 理性决策制定过程	372
14.3 理性决策制定的替代物	376
14.4 行为对决策制定的影响	377
14.5 群体决策制定	381
本章要点小结	385
第15章 领导	396
15.1 什么是领导	396
15.2 行为方法	400
15.3 情境方法	401
15.4 情境方法的比较	407
15.5 领导的其他的观点、概念和分歧	408
15.6 多文化领导	414
15.7 领导的替代物	415
本章要点小结	416

第5篇 组织设计、变革与创新

第16章 组织结构与设计	428
16.1 组织结构的设计	429
16.2 劳动分工	430
16.3 授权	430
16.4 部门划分基础	432
16.5 控制幅度	434
16.6 结构维度	435

16.7	组织设计模式	437	17.7	方法选择	473
16.8	跨国结构与设计	441	17.8	阻碍和限制条件	479
16.9	虚拟组织	442	17.9	实施方法	480
	本章要点小结	445	17.10	评估计划效果	480
第 17 章	变革管理与创新	463	17.11	变革介入有效吗	481
17.1	可供选择的变革管理方法	465	17.12	管理变革的某些准则	481
17.2	变革管理的学习原理	465		本章要点小结	481
17.3	变革推动者: 介入方式	466			
17.4	管理组织变革的模型	470	附录 A	组织行为与管理实践的定量	
17.5	变革力量	471		与定性研究技术之研究	494
17.6	问题诊断	472	附录 B	术语表	500

第1篇



组织行为学的研究领域

第1章 组织行为学导论

第2章 组织文化

正是共同拥有的文化、观念和标准，将人们真正地结合在一起。

——摘自鲁思·本尼迪克特的《文化的类型》

(Ruth Benedict, *Patterns of Culture*, 1934)

第 1 章

组织行为学导论

学习目标

- 定义组织行为
- 介绍对组织行为学研究领域做出贡献的学科
- 讨论理解组织行为的重要性
- 解释测量有效性的时间维度模型
- 解释组织的有效性和质量之间的关系

设想你进入办公室、工厂或者商店，发现同事们在为他们的工作而感到兴奋，经理们在认真聆听工人谈论他们的工作，一个充满生机的工作氛围。想像这样的工作环境：人们乐于努力工作，对自己的工作感到自豪，相互信任，分享如何改善绩效的看法。这是让人心情舒畅的工作环境，人们一起工作，解决问题，设置高质量标准，乐意和教派、道德观和地域背景不同的同事们相处。

这仅仅是对理想工作环境的幻想或者梦想吗？它描绘的是每个经理都会喜欢和竭力维护的工作环境。这样的工作场所将是经理们应该为之努力的方向。为了在未来生存、发展，公司、企业和机构必须创造一个这样的工作场所。

通用电气(GE)前 CEO 杰克·韦尔奇，开始是个锋芒毕露的传统式专制的经理，但在他掌管 GE 期间却变成了一名倾向于人力资源导向的经理。早年，韦尔奇因裁撤整个组织层次而闻名遐迩。他被人称为“中子弹杰克”。只要公司不受影响就裁员。最终韦尔奇明白了人的重要性，明白了人是组织成功的关键因素。我们可以从下面这段话中看出他的思想转变：

“GE 的雇员的才能被大大低估了，他们的技能没有得到充分利用。GE 的最重要的任务就是重新确定 GE 和雇员的关系。目标是建立使身处其中的人有创造的自由、有成就感的环境——能够激发每个人最大潜能的环境。”¹

能使组织盈利、高效、创新和学习进步的组织人员管理的关键，说到底在于经理的洞察力。菲佛(Pfeffer)通过一系列提问指出了人的重要性：

当经理们观察他们的下属时，他们发现了可削减的成本吗？他们发现雇员有采取机会主义、遇事退缩和搭便车的行为了吗？哪些雇员不可信并要通过监视、奖赏和惩罚施以严密控制？……或者，他们发现了聪明能干、积极主动和值得信任的雇员——对组织至关重要和非常宝贵的战略资源吗？……如果有正确的洞察力，这一切皆有可能。如果缺乏洞察力，变革努力和计划只会成为噱头，再多的顾问、研讨会和口号都无济于事。²

韦尔奇和菲佛关于人的观点很可能在 21 世纪产生重要影响。除了对人的敏感性之外,经理和领导者还需要掌握其他技能。新一代的领导者应具有演讲家的魅力、体操运动员的灵活性和猎豹的敏锐。当然,外语流利、掌握工作方面的技术知识和懂得法律也有裨益。由于变化如此普遍和频繁,经理必须成为企业家。那些等待指令采取行动的人将无立锥之地。21 世纪理想工作环境的核心品质源自智慧、热情、高尚的职业道德感、团队合作和对人的关心。³

下面的组织境遇中讨论了工作和管理的今天和未来。该专栏捕捉到了有效管理的一些主要的变革驱动力。

组织境遇 管理和工作的今天与未来

今天,职场中的经理们必须具有灵活性和变通性,以帮助他们所在企业能在竞争日益激烈的全球环境中得以发展和保持优势。要获得成功,他们还需要利用信息技术和人力资本的力量。经理们所面临的竞争压力来自技术变革和全球化趋势。比如,新的竞争环境具有知识高度密集、重视信息应用以及新经济联盟和新规则不断涌现等特征。

窥探环境和竞争力快速变化的最佳例子是计算机行业的发展。在 20 世纪 80 年代中期,家喻户晓的公司是 IBM 和苹果电脑。这两家公司为了争夺个人计算机和软件的市场份额进行了残酷竞争。如今,这两家公司的市场地位已经被戴尔(个人计算机)和微软(软件)取而代之了。展望未来,谁将会力拔头筹呢?

市场正在变得越来越无边界或全球化。企业间的合并、收购和新企业的建立正在改变着全球市场的运行机制。战略联盟发生在许多产业领域。但是,全球化竞争的关键因素是人力资本。为了吸引、留住和发展人力资本,组织必须建立以持续学习为行动准则的环境。因此,组织必须学会识别知识,将知识传授给雇员,并且持续吸收新知识。

在与团队成员、外部利益相关者(如供应商)的互动以及反击竞争对手时都需要知识。沃尔玛的经理们有组织地到竞争对手的商店购物,了解对方的经营方式,观察对方如何配送和销售商品,如何提供服务。

保持竞争力的另一项关键因素是知识共享。爱立信是一家瑞典的电子公司,利用信息技术鼓励知识共享。爱立信的雇员和他们的家属可以免费使用互联网接入。爱立信的雇员可以访问一个专门用于能力发展的网站。新闻讨论组、聊天室和专题论坛是许多雇员乐于使用的创造性沟通方式。

资料来源: Adapted from Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *What's The Idea?*, (Boston: Harvard Business School Press, 2003); T. Hellstrom, "Knowledge and Competence Management at Ericsson: Decentralization and Organizational Fit," *Journal of Knowledge Management*, 2000, pp. 4-10; and Michael A. Hitt, "The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium," *Organizational Dynamics*, 28(Winter 2000), pp. 7-16.

1.1 环境因素对管理实践的影响

一系列环境因素在改变着组织管理的本质。越来越多的组织意识到了这一点,并在引导其管理精英运用他们对下述六项主要因素的知识来实现这个目标:人力资源的能力、全球化、文化多元化、快速的变化、新的雇员-雇主心理契约以及技术。⁴

工作的第一个因素是人力资源的能力(power)。人(经理、技师和专职人员)的工作、思考和行为方式决定了公司的方向和经营情况。遗憾的是,熟练技工正在减少,技术工人短缺。将人力资源作为宝贵的财产进行管理比以往任何时候都要重要。

进入 21 世纪,为了有效地竞争,我们必须理解和应对全球化(globalism)。全球化竞争——以将不同国家、不同机构和不同的人联系在一起的网络为其特征——已经开始主宰世界经济。市值最高的 25 家公司中,17 家来自美国,3 家来自日本,4 家来自英国。⁵得益于全球一体化,国际贸易增长

率已经高于全球生产总值。也就是说,国际间商品和服务贸易增长的速度超过了全球实际商品的生产速度。为了在快速变化的全球环境中生存下去,企业不仅要进行资本投资,还要进行人力投资。如何成功地招聘、选择、留用和激励有技能的劳动力队伍,将对企业在更加互相依赖的全球环境中的竞争能力产生重要影响。

全球组织行为介绍全球化指数,即对全球62个国家全球化整合和活动进行排名。该指数提供了以各国间交易和活动来衡量全球化整合程度的综合性指标。根据该全球化指数,爱尔兰作为全球化整合程度最高的国家而引人注目。

全球组织行为 全球化指数

2000年春,随着全球技术泡沫的破灭,全球股市急剧下挫。正如诺贝尔奖获得者约瑟夫·斯蒂格里茨(Joseph Stiglitz)所言,当“商品和服务”在无国界的世界中“流动”时,消极的东西也在流遍全球。例如,2001年发生在美国的震惊全球的“9·11”灾难,因全球化导致的美国 and 法国、德国之间的不快以及危及生命的流行病在全球的蔓延。

为了弄懂“无国界”世界的意思,卡尼(A. T. Kearney)与《外交政策》(Foreign Policy Magazine)杂志联手推出了“全球化指数”。在描述全球化发展得有多快或有多远时,全球化的衡量经常被人忽略。全球化的程度如何?哪些国家的全球化程度高?哪些国家的全球化程度低?该指数综合了信息技术、财政、贸易、政策、旅游和个人沟通等项指标来衡量全球化整合水平。该指数是衡量每年跨境发生的关系和活动的密集程度的一次尝试。

除个别情况以外,在全球化指数中得分高的国家都享有高度的政治自由,这是由自由之家组织(Freedom House)对民众自由和政治权利的年度调查得出的结论。该指数统计了62个国家,它们代表了全世界85%的人口。

爱尔兰和瑞士位居榜首,是全球化程度最高的国家。高度重商政策使爱尔兰长期从海外企业获得巨额利益,使爱尔兰对海外投资者具有很强的吸引力。爱尔兰在蓬勃发展的旅游业、先进的电子通信基础产业和不断增长的贸易水平等项得分很高。

在全球化方面,美国由于它在技术领域的领先地位排在第11位。在互联网的普及程度上,美国和加拿大仍然是最高的两个国家。

前20位国家的排名情况如下:

1. 爱尔兰; 2. 瑞士; 3. 瑞典; 4. 新加坡; 5. 荷兰; 6. 丹麦; 7. 加拿大; 8. 澳大利亚; 9. 英国; 10. 芬兰; 11. 美国; 12. 法国; 13. 挪威; 14. 葡萄牙; 15. 捷克; 16. 新西兰; 17. 德国; 18. 马来西亚; 19. 以色列; 20. 西班牙。

资料来源: The 2003 A. T. Kearney/Foreign Policy Magazine Globalization Index, Foreign Policy Magazine, Washington, DC.

文化多元化(cultural diversity)的劳动力队伍在美国已经变成现实。随着美国劳动力队伍肤色的改变,经理和雇员需要更多的相互了解,以形成共同的工作文化。在种族方面,中国和日本是同质性的社会,而美国是多种族社会。自20世纪70年代以来,劳动力队伍日益多元化。不仅种族多元化程度提高了,进入劳动力队伍的妇女、老年人和残疾人的数量也在不断增加。2003年,美国劳动力队伍由中年人构成,50%的劳动力在35~54岁之间,大约50%的工人是女性,少数民族占劳动力队伍的25%。⁶

非洲裔、西班牙裔和亚裔美国人现在是美国雇员中增长最快的群体。到2005年,大约27%的美国劳动力是非白人。⁷少数民族和妇女在劳动力队伍中的增长给经理带来了许多需要妥善处理的难题,以使组织保持在全球的竞争力。少数民族和妇女劳动者具备从事高收入、高地位的职务的能力了吗?除非在委以重任之前向他们提供适当的培训,否则组织将不具有竞争力。

快速的变化(rapidity of change)是另一个需要关注的重要因素。传真机、互联网、基因工程、微