

O

rganizational Behavior  
Eighth Edition

# 组织行为学

John R. Schermerhorn Jr.  
(美) James G. Hunt 著  
Richard N. Osborn

第 8 版

刘丽娟  
杨月洁  
徐 菡  
潘景华

译

C936  
40

# 组织行为学

(美) John R. Schermerhorn Jr.  
James G. Hunt  
Richard N. Osborn

著 第 8 版

刘丽娟  
杨月洁  
徐 茵  
潘景华

译

北方工业大学图书馆  
  
00572158

Organizational Behavior (Eighth Edition)

清华大学出版社  
北 京

John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn

**Organizational Behavior, 8e**

EISBN: 0-471-20367-X

Copyright © 2003 by John Wiley & Sons Inc. All Rights Reserved

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, INC., New York, Chichester, Weinheim, Singapore, Brisbane, Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

This reprint is for sale in the People's Republic of China only and exclude Hong Kong and Macao.

本书中文翻译版由 John Wiley & Sons 公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。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。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2003-7901

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签,无标签者不得销售。

#### 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学:第8版/(美)谢默霍恩(Schermerhorn, J. R.), (美)亨特(Hunt, J. G.), (美)奥斯本(Osborn, R. N.)著;刘丽娟等译.—北京:清华大学出版社,2005.1

(工商管理优秀教材译丛·管理学系列)

书名原文:Organizational Behavior

ISBN 7-302-09571-X

I. 组… II. ①谢… ②亨… ③奥… ④刘… III. 组织行为学—高等学校—教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第096016号

出版者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机:010-62770175

地址:北京清华大学学研大厦

邮编:100084

客户服务:010-62776969

组稿编辑:王青

文稿编辑:高晓蔚

印装者:清华大学印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×260 印张:37.75 插页:2 字数:864千字

版次:2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-09571-X/F·946

印数:1~5000

定价:53.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

# 前 言

组织行为学(第8版)

Organizational Behavior, 8e

现在,当谈起高绩效组织的时候,人们最常听到的一个词是“快捷”。在这本书里,你会发现处处强调所谓的快捷、生动的组织行为学。毫无疑问,我们所处的不断变化的多样性环境中,有着大量的机遇与挑战。因而,《组织行为学》第8版重新对内容进行了编写和更新,以帮助21世纪的组织及组织内部成员满足客观环境的诸多需要。在保留以前版本中关于组织行为学的核心问题的同时,这次的修订版将对组织行为学的研究建立在大量的、不断发展变化的组织基础之上。

在《组织行为学》第8版中,我们认识到,研究组织行为对当代每一个追求事业成功的人来说都是非常重要的。你在哪个领域工作——商业、政府、教育或者公共服务部门——并不重要,重要的是你已经做好了在一个组织中大显身手的准备,而这个组织往往具有不确定性和层出不穷的变化,且日益受到高科技的冲击。

本书的目的,就在于帮助今天课堂里的学生成为明日各类组织里的管理者或领导。21世纪已经来临,而前途属于那些不断充实自己、不断学习的人。将来成为管理者或者领导的人,不仅塑造着社会的机制,而且在全球范围内从本质上改变着我们的生活。

今天的各类组织并不能仅仅用“快捷”来形容,它们从形式、特征上也越来越和以前的传统组织有所区别。我们的时代强调团队合作、创新精神、知识结构、知识管理、有效的组织、工作与生活的平衡等。同时,经济全球化使得国与国之间的边界变得模糊,组织内部功能的界限也不再那么清晰。看看《华尔街日报》、《高成长公司》杂志、《财富》杂志、《商业周刊》、《经济学家》杂志,还有其他期刊以及当地的报纸,你就可以感受到社会迅速变化的力量有多么强大和持久。这些变化也同样影响着工作和学习。

如同管理教育者一样,我们也肩负着一项重要责任。不可否认,老方法和旧标准已经不能适应现在的需要。我们生活、工作着的社会,看重高绩效的组织、高质量的生活和工作;我们生活、工作着的社会,强调道德水准和社会责任在衡量个人以及组织业绩时的重要作用;我们生活、工作着的社会,尊重员工在种族、性别、文化等诸多方面的差异性;我们生活、工作着的社会,也同样深刻关注着全球化的影响。

《组织行为学》第8版参考这些变化进行了修订。书后的《组织行为技巧手册》是本书的重要组成部分,也是本书的独到之处,它是我们致力于这一领域的研究成果。上一版本

A366/H207

发行以后,我们收到许多热情洋溢的反馈意见,并参照这些意见对手册进行了充实。手册中的内容(包括从《高成长公司》杂志精心挑选的文章),在本书的主页([www.wiley.com/college/schermerhorn](http://www.wiley.com/college/schermerhorn))上都进行了更详细的修订。也是基于读者对以前版本的反馈意见,我们保留了本书的排版方式。

无论从内容还是设计上来说,我们相信《组织行为学》第8版能满足你组织行为学课程的需要,也能满足学生应对未来职业生涯各种挑战的需要。本书是为那些想掌握组织行为学知识,而且对该学科的实践价值和对自己自身职业生涯的影响有清晰认识的学生编写的。本书同时也有助于教师给学生打下坚实的组织行为学基础。

我们所处的社会及其机制面临着不确定的未来,组织行为学与社会的相关程度也不断增加。《组织行为学》第8版正是对这一不断发展的学科的一点贡献。

John R. Schermerhorn, Jr.

俄亥俄大学

James G. (Jerry) Hunt

得克萨斯科技大学

Richard N. Osborn

韦恩州立大学

# 目 录

组织行为学(第8版)  
Organizational Behavior, 8e

## 第1部分 环境

第1章 现代组织行为学 .....	1
1.1 现代组织行为学 .....	4
1.2 学习组织行为学 .....	7
1.3 作为工作环境的组织 .....	9
1.4 组织行为和管理 .....	11
1.5 伦理和组织行为学 .....	15
第2章 高绩效组织 .....	22
2.1 组织行为学的高绩效背景 .....	23
2.2 什么是高绩效组织 .....	26
2.3 高绩效组织的管理挑战 .....	29
2.4 高绩效组织如何运作——西南航空公司的案例 .....	32
第3章 组织行为学的全球化趋势 .....	39
3.1 组织行为和全球化 .....	40
3.2 文化和文化的差异 .....	43
3.3 全球化和员工 .....	47
3.4 组织学习的全球视角 .....	51

## 第2部分 个体管理

第4章 多元化和个体差异 .....	59
4.1 员工阶层多元化 .....	60
4.2 人口的差异性 .....	62

4.3	资质与能力 .....	64
4.4	个性 .....	64
4.5	个性特征与分类 .....	66
4.6	价值观与态度 .....	71
4.7	管理多元化和个体差异 .....	75
<b>第5章</b>	<b>感知与归因 .....</b>	<b>82</b>
5.1	感知过程 .....	83
5.2	常见的感知扭曲 .....	87
5.3	控制认知过程 .....	90
5.4	归因理论 .....	91
<b>第6章</b>	<b>动机和强化 .....</b>	<b>98</b>
6.1	什么是动机 .....	99
6.2	强化 .....	100
6.3	满意理论 .....	106
6.4	过程理论 .....	110
6.5	激励理论的综合 .....	114
<b>第7章</b>	<b>人力资源管理体系 .....</b>	<b>121</b>
7.1	人力资源战略和实践 .....	122
7.2	培训和职业发展 .....	125
7.3	业绩评定 .....	129
7.4	奖励和奖励体系 .....	136
<b>第8章</b>	<b>高绩效工作设计 .....</b>	<b>143</b>
8.1	工作设计方法 .....	144
8.2	为增加激励而设计工作 .....	146
8.3	科技和工作设计 .....	149
8.4	目标设定和工作设计 .....	151
8.5	可改变的工作安排 .....	153

### 第3部分 团队管理

<b>第9章</b>	<b>团队的本質 .....</b>	<b>163</b>
9.1	组织中的团队 .....	164

9.2	团队发展的阶段 .....	168
9.3	团队效率的基础 .....	169
9.4	团队和团队间的动态学 .....	172
9.5	团队决策的制定 .....	173
<b>第 10 章</b>	<b>团队合作和高绩效团队 .....</b>	<b>180</b>
10.1	高绩效团队 .....	181
10.2	团队的塑造 .....	184
10.3	提升团队化 .....	185
10.4	团队和高绩效企业 .....	190
<b>第 4 部分 组织管理</b>		
<b>第 11 章</b>	<b>策略和组织基本特性 .....</b>	<b>199</b>
11.1	策略和组织基本特性 .....	200
11.2	主要受益人 .....	201
11.3	策略、正规结构和劳动分工 .....	202
11.4	垂直分工 .....	203
11.5	控制 .....	206
11.6	水平分工 .....	210
11.7	协调 .....	213
11.8	官僚结构 .....	215
<b>第 12 章</b>	<b>战略竞争力与组织设计 .....</b>	<b>222</b>
12.1	战略和组织设计 .....	223
12.2	组织设计和规模 .....	225
12.3	运行技术和组织设计 .....	225
12.4	信息技术与组织设计 .....	227
12.5	环境和组织设计 .....	232
12.6	通过学习提高战略竞争力 .....	235
12.7	战略性组织的循环学习 .....	239
<b>第 13 章</b>	<b>高绩效的组织文化 .....</b>	<b>244</b>
13.1	组织文化的概念 .....	245
13.2	组织文化的可视层面 .....	250
13.3	价值与企业文化 .....	253



13.4 管理组织文化 .....	255
13.5 组织发展的过程与应用 .....	258

## 第5部分 管理过程

<b>第14章 高绩效的领导 .....</b>	<b>271</b>
14.1 领导和管理 .....	272
14.2 特征和行为理论的视角 .....	273
14.3 情境的偶然性理论 .....	276
14.4 归因理论和领导 .....	282
14.5 从传统到新的领导视角 .....	283
<b>第15章 权力与政治 .....</b>	<b>294</b>
15.1 权力 .....	295
15.2 授权 .....	303
15.3 组织政治 .....	305
15.4 政治行为和管理者 .....	308
<b>第16章 信息与交流 .....</b>	<b>318</b>
16.1 交流的本质 .....	319
16.2 人际交流的实质 .....	322
16.3 交流障碍 .....	324
16.4 组织的交流 .....	327
16.5 交流和高绩效的工作环境 .....	331
<b>第17章 决策制定 .....</b>	<b>337</b>
17.1 决策制定过程 .....	338
17.2 决策制定模式 .....	340
17.3 直觉、判断和创造性 .....	343
17.4 管理决策制定过程 .....	346
17.5 决策中的技术、文化和道德 .....	349
<b>第18章 冲突和谈判 .....</b>	<b>356</b>
18.1 冲突 .....	357
18.2 处理冲突 .....	360
18.3 谈判 .....	366

18.4 谈判战略 .....	367
<b>第 19 章 变化、创新与压力 .....</b>	<b>374</b>
19.1 组织中的变化 .....	375
19.2 计划性变化的策略 .....	379
19.3 对变化的抵触 .....	381
19.4 组织中的创新 .....	384
19.5 压力的原动力 .....	385
<b>补充材料 组织行为学的研究基础 .....</b>	<b>392</b>
S.1 组织行为学中的理论 .....	392
S.2 科学的方法 .....	393
S.3 研究设计 .....	395
S.4 数据收集、分析和解释 .....	396
S.5 研究的伦理和道德影响 .....	398

## 组织行为技巧手册

《高成长公司》(Fast Company)的文献 .....	401
思维案例 .....	426
跨职能综合案例 .....	479
实验练习 .....	492
自我测评量表 .....	525
注释 .....	546

# 第 1 部分

## 环境

- 第 1 章 现代组织行为学
- 第 2 章 高绩效组织
- 第 3 章 组织行为学的全球化趋势

**组织行为学**  
**Organizational Behavior, 8e**



## 现代组织行为学

### 高绩效=人,人,人

在所有针对高绩效组织的建议中,有一条异常突出:“人是一个组织的最重要的财富!”

斯坦福大学学者 Jeffrey Pfeffer 相信并且赞同,通过有效管理组织中的人来提升组织的绩效。它并不仅仅是人力因素的情绪或感情的附属品;“底线”回报往往来源于此。他的研究表明,一个能使员工充分施展自己才华的组织,具有高产出率和低人员调整率的竞争优势。有的组织具有这种优势,有的组织则不具有,究竟是什么因素造成了这种区别? Pfeffer 认为,关键在于领导者能够正确认识组织中的人——将他们视为珍贵的财产,而不是组织的成本。

看看 Malden Mills 羊毛制衣厂的例子吧。几年前大火将工厂化为灰烬时,首席执行官 Aaron Feurstein 拒绝解雇员工。在公司重建时他还支付员工工资,尽管从保险公司那里得到的赔偿只是其损失的 75%。这样一来,公司财务状况捉襟见肘。雪上加霜的是,他们又要忍受宏观经济形势下滑所带来的痛苦。面对巨额债务,Feurstein 不得不在重建过程中申请破产保护。

在恶劣形势下员工们是如何表现的呢?他们与公司并肩站在一起。一位工程师说:“我不会在这种时候离开他。”900 多个工会员工也持此看法。他们自动放弃第二年的福利,以降低企业成本;同时同意冻结两年的工资。拯救企业对员工有利,对社会也有益。“Malden Mills 是我愿意留下工作的地方”,一个工人说。

在同美国陆军和海军签订了一份 1700 万美元的供料合同后,Malden Mills 扭转了形势,以其最好的绩效基础——忠于企业的员工——取得了胜利。在 Malden Mills,员工全力支持企业和他们的首席执行官,就像 Pfeffer 预期的那样。<sup>1</sup>

《组织行为学(第8版)》主要致力于人的研究——生活中普普通通的人物,就像你我一样,在今天这样一个崭新而又高要求的环境中勤勉工作,追求事业的人。它研究在不确定的时间以各种各样的方式在生活和事业中寻求成功的人。它关心那些平常的主题,这些主题已经成为现代企业的标志性特征——包括高绩效、道德行为、提高产出、新技术的应用、产品和服务的质量、员工的多样性、工作与生活的平衡,以及全球经济一体化中的竞争优势等。这本书也探讨复杂多变的环境如何对人和组织形成挑战,使得他们不断改进、学习、持续发展自己,以追求美好的明天。

开篇在 Malden Mills 案例中提到的 Aaron Feurstein,给我们树立了很好的榜样。如果你行事符合公认的道德准则,并在组织中为人和善,你的同事和下属就会与你坦诚相待。这个案例同时也说明要使组织达到高绩效,其路径非常复杂,充满挑战。没有什么事情是可以担保的。尽管这样,在危机中 Feurstein 仍然能充满自信地面对未来和各种各样的风险;他赢得了员工的信任与尊重。不管你是企业家,还是某一企业里的普通员工,不管你从事公共服务事业,还是其他职业,有一条是肯定的:任何人和企业的成功都需要具备能屈能伸、充满创造力、不断学习以及积极应对变革等诸多能力。这就是今天生存的法则,无疑也是明天生存的法则。

## 问题

组织行为学作为一门实用科学,指导人们如何在如今这样一个动态的环境中获得事业上的成功。第1章主要介绍组织行为学研究的领域。在阅读的过程中,请思考下列问题:

- 什么是组织行为学?为什么组织行为学非常重要?
- 我们如何了解和掌握组织行为学?
- 组织作为工作的环境,到底是什么样的?
- 管理工作的本质是什么?
- 在组织中道德因素如何影响人的行为?

## 1.1 现代组织行为学

今天,在组织中工作的人们是新时代的一部分。社会机制以及使这些机制正常运转的人们遇到了许多不同方式的挑战。总的来说公众对工作绩效与生活质量共同提高的期望越来越大,越来越将道德规范和社会责任视为核心价值,越来越尊重文化和种族的多样性所蕴藏的巨大潜力,同时也越来越接受全球化给日常生活和组织间的竞争留下的烙印。在今天这样一个工作和组织的新时代里,我们称为“组织行为学”的科学给了我们许多有重大意义的见解。

### ■ 什么是组织行为学

按照规范的定义,组织行为学(organizational behavior, OB)是研究组织中个人和团

体的科学。学习组织行为学可以帮助你在工作 and 事业方面更好地了解你自己和周围的人。组织行为学也可以在今天以及将来动态的、复杂多变而又充满挑战的环境中提升你职业生涯成功的希望。

图 1.1 是《组织行为学》第 8 版的逻辑框架。从当前形势——包括有关高绩效组织和全球化含意的重点章节——到组织中个人和群体的行为特征,再到组织自身的本质以及组织行为学的核心内容,包括领导、权利与政治、信息与交流、决策制定、冲突与谈判,以及变化、创新和压力。

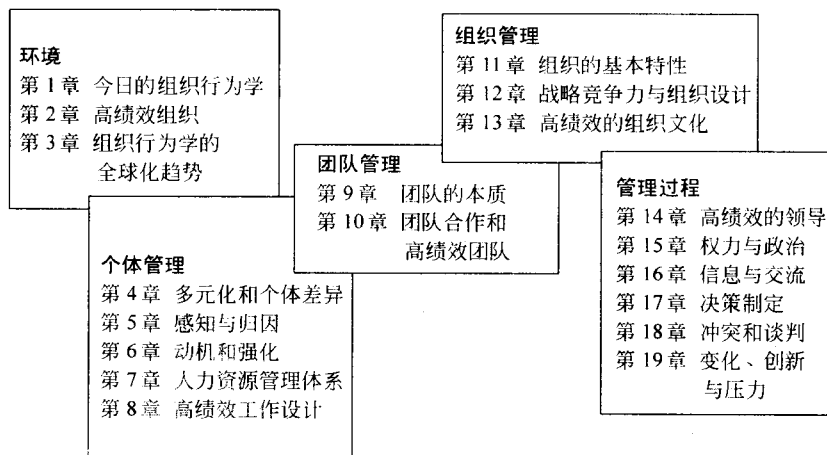


图 1.1 组织行为学(第 8 版)研究的主要问题

◆ 组织行为学是研究组织中个人和团体的科学。

## ■ 变化中的组织行为规范

今天,不断变革的工作环境不论从哪一方面讲,都与以前大不同。企业有了新的特征,采用了改进的工作流程,并且服务于与以前有所不同的客户。20 世纪最后 10 年在变革的性质和速度上都是戏剧性的。正如一位观察家所言:“这是一个变革的时代,我们时常感觉到恐惧、负罪、痛苦、释然、迷茫、兴奋、精力充沛、沮丧、满足、困惑和挑战。换句话说,就像是一片混乱。”<sup>2</sup> 但是这种变革已经渗透到我们的日常生活之中了。激烈的全球竞争,一荣俱荣、一损俱损的各国经济,不断更新的计算机和信息技术,新组织的形式,以及不断变化的人口组成,都是新时代的特征。我们被变革和不确定性以及这种变革和不确定性给组织和个人带来的冲击所包围,只要看看当前的经济现状和电子商务世界,你就可以知道组织受到的这种冲击,再看看对掌握新技术的能力的需求以及个人为了自我提高所做出的努力,你就可以了解个人所受到的冲击了。<sup>3</sup> 惟一肯定的,是每个组织和每个人都要努力去适应这些变革,跟上未来可能发生的变革的步伐,以免掉队。

在一篇题为《未来的公司》的文章中,哈佛大学教授、前劳动部长 Robert Reich 认为:“现在每个人都为某个人或某个机构——董事会、养老基金、风险投资家,或者传统的雇主

服务。你迟早得决定将为谁服务。”在做这样的决定时，你肯定希望加入一个追求上进并且可以反映你的真实价值的团体。本书能够让你全面了解新世纪的工作所具有的趋势，从而为你加入满意的组织做准备。<sup>5</sup>

- “命令—控制”的终结：组织之间与日俱增的激烈竞争使得传统的等级结构显得臃肿、效率低下而且成本高昂。
- 对工作新的期望的出现：新一代工人变得不太能接受等级式管理，更加不拘一格，而且关心自己工作业绩的好坏胜过地位。
- 遵守道德法则：国会对于安然(Enron Corporation)的破产及其聘请的安达信(Arthur Andersen)会计师事务所在其中扮演的角色举行听证会，反映了对道德的呼唤。各类组织及其管理层对违背公众信任的行为变得越来越不能容忍。
- 信息技术的重要作用：各类组织现在大量应用电脑，它对工作流程和信息应用的影响非常深远。
- 授权的信念：动态的、错综复杂的环境使知识、经验和专注精神显得格外重要，而这些只有在高度投入和充分参与的工作环境中才能被激发出来。
- 强调团队精神：今天的组织在集中度上很少再是垂直式的，大都采用清晰的水平式的结构。在复杂的竞争环境和客户需求的驱使下，工作的完成越来越依赖于团队的合作和贡献。
- 关注工作与生活的平衡：随着社会生活复杂性的一步步增加，组织越来越注重其成员如何平衡工作和私人事务的关系，而这两者之间往往存在冲突。

### ▶ MIT 协调研究中心

MIT 协调研究中心的研究人员致力于“网络经济”的研究，认为互联网和计算机网络技术正在改变着商业和组织的运作。他们现在正在试图首创有助于团队中人与人相互协调工作的计算机系统。

[www.mit.edu](http://www.mit.edu)

## ■ 组织行为学与多元化

21 世纪的一个鲜明口号是员工多元化——基于性别、种族、年龄、身体状况以及性别取向等方面的差异。<sup>6</sup> 在这个新时代里，要取得成功就需要一系列的技巧，去和不同种族背景、不同年龄和性别、不同区域和民族文化的人相互交往。重视多元化是组织行为学的一个核心观点。<sup>7</sup> 它是指在管理或者与别人合作时，充分尊重个体差异(参见有效的管理者 1.1)人与人之间以及文化之间的敏感性对于重视多元化是必不可少的。

尽管重视多元化在本书中和课堂上经常被强调，仍有许多问题需要解决。**玻璃天花板效应**(glass ceiling effect)像一种无形的障碍，在某些情况下限制了少数民族和妇女在事业上的发展。<sup>8</sup> 比如，在哈佛商业评论(Harvard Business Review)举办的有关“美国职场上的种族”的论坛中，开幕陈述中有这样一段话：“有色人种时至今日仍然与体制化的种族主义进行着艰苦卓绝的斗争……无知与歧视绝没有从美国劳动者中消失。”接下来总



结论：“然而不能说没有变好的趋势。”<sup>9</sup>通过对美国 860 家公司的调查，表明在董事会任董事的非洲裔美国人的数量在两年中上升了 18%，女性董事的数量上升了 4%。然而，如果按总裁阶层的数量统计，在财富 500 强中妇女仅仅占了 12.5% 的比例。作为高级公司管理人员，她们的收入只有高收入男性的 72%。在美国的全部劳动者中，黑人妇女的工资比白人妇女的工资要低 13%。<sup>10</sup>

- ◆ 员工多元化指包括基于性别、种族、年龄、身体状况以及性别取向等方面的差异。
- ◆ 玻璃天花板效应指一种无形的障碍，它限制了组织中少数民族和妇女在事业上的发展。

## 有效的管理者 1.1

### 如何做到多元化

- 致力于吸引最优秀的人才
- 帮助每一位员工设计职业规划
- 因人而异，提供职业指导
- 提拔少数民族员工到关键岗位上
- 保持多元化目标的清晰性
- 将多元化作为组织战略的一部分
- 在高层管理人员队伍中推行多元化

## 1.2 学习组织行为学

我们在一个由变化交织成的知识经济中生活。这就对组织和个人的学习提出了很高的要求。可以说，只有不断学习的人，才能紧跟时代步伐，在持续变革的环境中获得成功。<sup>11</sup>

### 组织行为和学习的需要

专家和学者都特别强调组织学习，即获取知识、利用信息以适应变化的环境的过程。<sup>12</sup>组织在寻找新机会和新思想的时候，必须有能力持续、积极地相时而动。对于我们每一个人也是如此。我们必须努力追求持续的进步，从而保持与动态发展的复杂环境同步。

- ◆ 组织学习即获取知识、利用信息以适应变化的环境的过程。

现在，终生学习已经成为一个非常流行的概念，而且是很有价值的概念。我们能够也必须从日常的工作经验中学习，从与同事、朋友的谈话中学习，从导师的建议中，从成功典范、工作车间或是培训讨论班中，以及从大众传媒、流行出版物中学习。本书后面附有一个特殊的部分叫《组织行为学工作手册》，专为读者掌握组织行为学技巧而设计。手册中有许多阅读材料和案例可供实战演练，还有技能评估习题集可以帮助你巩固所学的知识。