

清华 M B A 核心课程英文版教材

PEARSON
Prentice
Hall

组织行为学

Organizational Behavior

Eleventh Edition

(美) 斯蒂芬·P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著

第11版

清华大学出版社



EISBN: 0-13191435-9

Original edition, entitled ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 11th Edition by ROBBINS, STEPHEN P., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2005.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

China Adapted edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD. and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS, Copyright © 2005.

This Adapted edition is manufactured in the People's Republic of China, and is authorized for sale only in People's Republic of China excluding Taiwan, Hong Kong SAR and Macao SAR.

仅限于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)销售发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2005-2878

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学=Organizational Behavior:第11版/(美)罗宾斯(Robbins, S. P.)著.一影印本.—北京:清华大学出版社,2005.8
(清华 MBA 核心课程英文版教材)

ISBN 7-302-11381-5

I. 组… II. 罗… III. 组织行为学—研究生—教材—英文 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079450 号

出版者:清华大学出版社 地址:北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮编:100084
社总机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:江 娅

封面设计:常雪影

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市李旗庄少明装订厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:203×260 印张:37.75

版次:2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-11381-5/F·1261

印数:1~5000

定 价:56.00 元

出 版 说 明

为了适应经济全球化的发展趋势,满足国内广大读者了解、学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论的前沿动态,清华大学出版社与国外著名出版公司合作影印出版一系列英文版经济管理方面的图书。我们所选择的图书,基本上是已再版多次、在国外深受欢迎,并被广泛采用的优秀教材,绝大部分是该领域中较具权威性的经典之作。在本书的审阅过程中,我们得到了清华大学吴志明老师的支持、帮助和鼓励,在此表示谢意!

我们根据国内的教学实际,删去了本书的第17章“人力资源政策和实践”及书尾的附录部分。我们在对原版图书进行删节的同时仍采用了原书的页码,因此读者在阅读过程中可能会发现有跳页的现象,而且文中提到的页码或内容有可能已被删掉而无法找到。由此给读者带来的诸多不便,我们深表歉意。

由于原作者所处国家的政治、经济和文化背景等与我国不同,对书中所持观点,敬请广大读者在阅读过程中注意加以分析和鉴别。

我们期望这套影印书的出版对我国经济科学的发展能有所帮助,对我国经济管理专业的教学能有所促进。

欢迎广大读者给我们提出宝贵的意见和建议;同时也欢迎有关的专业人士向我们推荐您所接触到的国外优秀图书。

清华大学出版社经管事业部
2005.6

世纪之交，中国与世界的发展呈现最显著的两大趋势——以网络为代表的信息技术的突飞猛进，以及经济全球化的激烈挑战。无论是无远弗界的因特网，还是日益密切的政治、经济、文化等方面的国际合作，都标示着21世纪的中国是一个更加开放的中国，也面临着一个更加开放的世界。

教育，特别是管理教育总是扮演着学习与合作的先行者的角色。改革开放以来，尤其是20世纪90年代之后，为了探寻中国国情与国际上一切优秀的管理教育思想、方法和手段的完美结合，为了更好地培养高层次的“面向国际市场竞争、具备国际经营头脑”的管理者，我国的教育机构与美国、欧洲、澳洲以及亚洲一些国家和地区的大量的著名管理学院和顶尖跨国企业建立了长期密切的合作关系。以清华大学经济管理学院为例，2000年，学院顾问委员会成立，并于10月举行了第一次会议，2001年4月又举行了第二次会议。这个顾问委员会包括了世界上最大的一些跨国公司和几家顶尖企业的最高领导人，其阵容之大、层次之高，超过了世界上任何一所商学院。在这样高层次、多样化、重实效的管理教育国际合作中，教师和学生与国外的交流机会大幅度增加，越来越深刻地融入到全球性的教育、文化和思想观念的时代变革中，我们的管理教育工作者和经济管理学习者，更加真切地体验到这个世界正发生着深刻的变化，也更主动地探寻和把握着世界经济发展和跨国企业运作的脉搏。

我国管理教育的发展，闭关锁国、闭门造车是绝对不行的，必须同国际接轨，按照国际一流的水准来要求自己。正如朱镕基总理在清华大学经济管理学院成立十周年时所发的贺信中指出的那样：“建设有中国特色的社会主义，需要一大批掌握市场经济的一般规律，熟悉其运行规则，而又了解中国企业实情的经济管理人才。清华大学经济管理学院就要敢于借鉴、引进世界上一切优秀的经济管理学院的教学内容、方法和手段，结合中国的国情，办成世界第一流的经管学院。”作为达到世界一流的一个重要基础，朱镕基总理多次建议清华的MBA教育要加强英语教学。我体会，这不仅因为英语是当今世界交往中重要的语言工具，是连接中国与世界的重要桥梁和媒介，而且更是中国经济管理人才参与国际竞争，加强国际合作，实现中国企业的国际战略的基石。推动和实行英文教学并不是目的，真正的目的在于培养学生——这些未来的企业家——能够具备同国际竞争对手、合作伙伴沟通和对抗的能力。按照这一要求，清华大学经济管理学院正在不断推动英语教学的步伐，使得英语不仅是一门需要学习的核心课程，而且渗透到各门专业课程的学习当中。

课堂讲授之外，课前课后的大量英文原版著作、案例的阅读对于提高学生的英语水平也是非常关键的。这不仅是积累相当的专业词汇的重要手段，而且是对学习者思维方式的有效训练。

我们知道，就阅读而言，学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论动态，或是阅读翻译作品，或是阅读原著。前者属于间接阅读，后者属于直接阅读。直接阅

读取取决于读者的外文阅读能力，有较高外语水平的读者当然喜欢直接阅读原著，这样不仅可以避免因译者的疏忽或水平所限而造成的纰漏，同时也可以尽享原作者思想的真实表达。而对于那些有一定外语基础，但又不能完全独立阅读国外原著的读者来说，外文的阅读能力是需要加强培养和训练的，尤其是专业外语的阅读能力更是如此。如果一个人永远不接触专业外版图书，他在获得国外学术信息方面就永远会比别人差半年甚至一年的时间，他就会在无形中减弱自己的竞争能力。因此，我们认为，有一定外语基础的读者，都应该尝试一下阅读外文原版，只要努力并坚持，就一定能过了这道关，到那时就能体验到直接阅读的妙处了。

在掌握大量术语的同时，我们更看重读者在阅读英文原版著作时对于西方管理者或研究者的思维方式的学习和体会。我认为，原汁原味的世界级大师富有特色的表达方式背后，反映了思维习惯，反映了思想精髓，反映了文化特征，也反映了战略偏好。知己知彼，对于跨文化的管理思想、方法的学习，一定要熟悉这些思想、方法所孕育、成长的文化土壤，这样，有朝一日才能真正“具备国际战略头脑”。

以往，普通读者购买和阅读英文原版还有一个书价的障碍。一本外版书少则几十美元，多则上百美元，一般读者只能望书兴叹。随着全球经济合作步伐的加快，目前在出版行业有了一种新的合作出版的方式，即外文影印版，其价格几乎与国内同类图书持平。这样一来，读者可以不必再为书价发愁。清华大学出版社这些年在这方面一直以独特的优势领先于同行。早在1997年，清华大学出版社敢为人先，在国内最早推出一批优秀商学英文版教材，规模宏大，在企业界和管理教育界引起不小的轰动，更使国内莘莘学子受益良多。

为了配合清华大学经济管理学院推动英文授课的急需，也为了向全国更多的MBA试点院校和更多的经济管理学院教师和学生提供学习上的支持，清华大学出版社再次隆重推出与世界著名出版集团合作的英文原版影印商学教科书，也使广大工商界人士、经济管理类学生享用到最新最好质优价廉的国际教材。

祝愿我国的管理教育事业在社会各界的大力支持和关心下不断发展、日进日新；祝愿我国的经济建设在不断涌现的大批高层次的面向国际市场竞争、具备国际经营头脑的管理者的勉力经营下早日中兴。

赵纯钧 教授

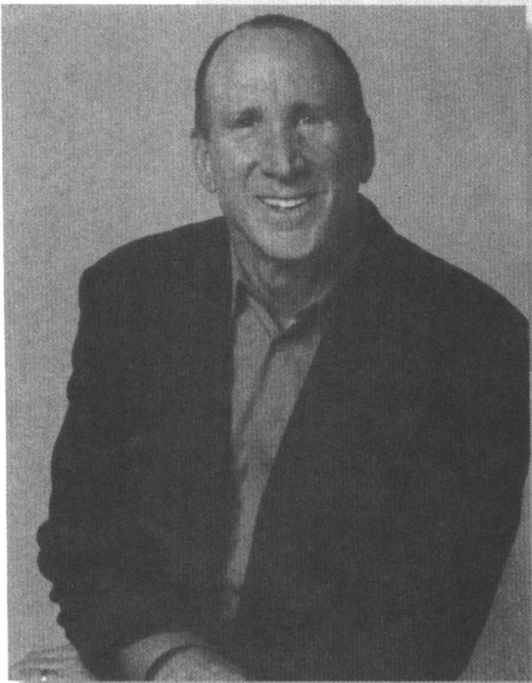
清华大学经济管理学院院长
全国工商管理硕士教育指导委员会副主任

About the Author

STEPHEN P. ROBBINS received his Ph.D. from the University of Arizona and taught at the University of Nebraska at Omaha, Concordia University in Montreal, the University of Baltimore, Southern Illinois University at Edwardsville, and San Diego State University. Dr. Robbins' research interests have focused on conflict, power, and politics in organizations, behavioral decision making, and the development of effective interpersonal skills. His articles on these and other topics have appeared in journals such as *Business Horizons*, *California Management Review*, *Business and Economic Perspectives*, *International Management*, *Management Review*, *Canadian Personnel and Industrial Relations*, and *The Journal of Management Education*.

In recent years, Dr. Robbins has been spending most of his professional time writing textbooks. These include *Essentials of Organizational Behavior*, 8th ed. (Prentice Hall, 2005); *Management*, 8th ed. with Mary Coulter (Prentice Hall, 2005); *Human Resource Management*, 8th ed., with David DeCenzo (Wiley, 2005); *The Self-Assessment Library 3.0* (Prentice Hall, 2005); *Fundamentals of Management*, 5th ed., with David DeCenzo (Prentice Hall, 2006); *Supervision Today!*, 4th ed., with David DeCenzo (Prentice Hall, 2004); *Training in InterPersonal Skills*, 3rd ed., with Phillip Hunsaker (Prentice Hall, 2003); *Business Today* (Harcourt, 2001); *Managing Today!*, 2nd ed. (Prentice Hall, 2000); and *Organization Theory*, 3rd ed. (Prentice Hall, 1990). Dr. Robbins also is the author of the best-selling *The Truth About Managing People . . . And Nothing But the Truth* (Financial Times/Prentice Hall, 2002) and *Decide and Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times/Prentice Hall, 2003).

In Dr. Robbins' "other life," he participates in masters' track competition. Since turning 50 in 1993, he has set numerous indoor and outdoor age-group world sprint records; won more than a dozen indoor and outdoor U.S. championships at 60, 100, 200, and 400 meters; and captured seven gold medals at the World Masters Championships. Most recently, in 2004, Dr. Robbins set a new age 60–64 American record for 200 meters and won the gold medal at 100 meters in his age group at the outdoor U.S. Championship.



自从1979年本书第1版问世以来,已经有100多万名学生研读过它。仅第10版就被全球1000多所院校的学生所采用。如果有所谓的“全球通用教材”,本书当之无愧。本书在美国、加拿大、墨西哥、中美洲、南美洲、南非、澳大利亚、新加坡、泰国、菲律宾、韩国、马来西亚、印度尼西亚、印度、中国、瑞典、芬兰、丹麦和希腊等国家和地区都是组织行为学(OB)领域最畅销的教材。本书拥有德文、中文、日文、韩文、西班牙文、葡萄牙文等多种翻译版本,并出版了用于澳大利亚、加拿大和南非市场的改编版本,根据其具体情况提供教材案例和正文。

在20多年中一直保持的特色

自1979年以来组织行为学领域已发生了很大变化,本书的内容也相应有所变动,不过,第1版的很多特色一直保持至今。事实上,正是这些特色带来了本书的成功。这些特色包括:谈话式的写作风格,最前沿的内容,广泛使用当代案例,三层式的整合模型,正反方观点间的对话,章尾的学习辅助材料。下面对这些特色逐一阐述。

写作风格。本书因其写作风格而与众不同。读者常常告诉我,这本教材是“谈话式的”,“有意思的”,“用起来很方便”,“非常清晰、易于理解”。我相信第11版保持了这一传统。

最前沿的内容。审阅者和使用者一般都认为本书“很及时”、“是最新的”。例如,这是第一本对权力与政治、冲突以及组织文化专设章节进行阐述的组织行为学教材;它还首次以两章的篇幅介绍关于激励的内容;它也是率先介绍“大五”个性模型、精神、情绪、信任和GLOBE项目的组织行为学教材。本书一贯提供在其他OB教材中常常无法找到的最新内容。在本前言的稍后部分会列出这一版新增的前沿议题。

案例,案例,案例。我的教学经验表明,学生也许记不住概念,但他们将记住案例。而且,一个好案例对于帮助学生更好地理解概念大有用处。因此,与以前的版本一样,读者会发现本书第11版提供了来自各类组织(营利性和非营利性的,大型和小型的,本地和国际化的)丰富的、真实的最新案例。

三层式分析模型。本书从第1版起,就对组织行为学展开三层式分析:首先介绍个体行为,接着转向群体行为,最后加入组织系统,以全面掌握组织行为的复杂性。学生认为这一方法既合乎逻辑又直截了当。

“正反方观点”对话。这些集中的辩论使学生能看到OB领域中各争议点的正反两方面,激发他们批判性地思考。教师会发现,这些对话专栏对于激发课堂讨论和促使学生批判性地思考工作中的OB问题,是出色的工具。第11版中对18个对话专栏中的若干个进行了更新。

学习辅助材料。第11版继续提供OB教材中最齐备的学习辅助材料,包括:复习题

和思考题, 团队练习, “伦理困境”练习, 案例应用。

近期版本中新增的特色

在近期版本中新增的众多特色受到了来自教师和学生的积极评价。因此, 第11版保留了这些特色, 包括: 对全球化、多样性和伦理问题的整合阐述, “是神话还是科学”专栏, 以两章篇幅讨论领导专题, 以及涵盖客户服务。

对全球化、多样性和伦理问题的整合阐述。如表P-1所示, 关于全球化和跨文化差异、劳动力多样性以及伦理的话题在全书各处都有所涉及。书中不是用单独的章节介绍这些议题, 而是将其融入相关的背景环境之中。我发现整合方法使这些议题更好地成为组织行为学的组成部分, 增强了其重要性。而且, 第11版在各章末新增了“伦理困境”练习。

“是神话还是科学”专栏。该专栏中先提出在人类行为中被公认的“事实”, 然后给出或肯定或否定的研究证据。例如, “你无法教会一只老狗学习新把戏”“快乐的工人是高生产率的工人”“重要的不是你知什么, 而是你认识谁”。这些专栏反复证明, 在试图理解人类行为时, 常识常常会把人引上歧途, 而组织行为学提供了验证常识观念的正确性的手段。这些专栏意在帮助读者认识到, 建立在大量研究证据基础上的组织行为学, 能够为理解和解释工作中的人类行为提供有价值的见解。

表 P-1 整合专题(提供具体页码供参考)

章	全球化和跨文化差异	多样性	伦理
1	13, 15~17, 20, 24~25, 28	17~19, 35~36	25~26, 37
2		42~44, 46	64
3	75~77, 86, 92~93	72~73, 84~85, 94	74, 93
4	105, 110~111, 117~118	116~117	107, 126~127
5	138, 153, 157, 159	133~134, 140, 142, 155	140, 157~159, 164
6	182, 194~195		199
7	208, 210, 211~212, 214, 219, 221, 225, 228	219, 227~228	209~210, 224, 232
8	252, 253~254, 264		266
9	281, 285, 286	281~282	292
10	297~298, 320~323	318	327
11			334, 350~351
12	381	371, 372	356~358, 365~366, 373~374, 383
13	398, 408	399~400	410~411, 415~416
14	439~440	432, 438~439	446
15	475		479
16	488~489, 493	491	500~501, 511
18	547~548, 550, 568~569, 572, 575	549, 550 559, 565	582

以两章篇幅讨论领导专题。关于领导专题的额外一章, 反映人们日益意识到这一概念在获取有效组织业绩中的重要作用, 也反映了与此相关的研究成果的蓬勃发展。通过从一章扩充到两章, 我得以引入该领域的新材料, 例如信任、取景效应、指导制、自我领导、合乎道德的领导, 以及英雄式领导的衰落。

涵盖客户服务。我们都知道客户在任何组织（无论是营业性还是非营利性）的成败中所扮演的关键角色。然而，OB教材的作者们总是把与客户有关的内容都留给了我们营销领域的朋友。这种疏漏是一个错误。越来越多的研究显示：客户满意度与组织业绩是紧密相联的，而员工态度和行为与客户满意度是正相关的。在第1章、第3章和第4章，我讨论了为什么OB应关注客户，工作满意度与客户满意度之间是什么关系，员工态度和行为如何影响组织的客户文化，以及管理层应怎样使组织更好地以客户为导向。

第11版中有什么新内容

旧版本的用户会发现本书的结构有若干调整。其中最重要的是取消了关于技术和工作设计的一章，并将关于工作设计的材料移至讨论激励的两章中。

就具体内容而言，我在第11版中增加了大量最新的议题和研究，包括：

- 扩展了对全球化和多样性的介绍（第1章）
- 网络化组织（第1章）
- 美国企业研究所对工作态度的2003年调查结果（第3章）
- 积极个性（第4章）
- 情感事件理论（第4章）
- 行为决策，包括关于常见的偏见和错误的新材料（第5章）
- 种族偏见（第5章）
- 决策中的性别差异（第5章）
- 激励在线员工（第6章）
- 地位特征理论（第8章）
- 改进了团队有效性模型（第9章）
- 修订了沟通过程模型（第10章）
- 即时通信（第10章）
- 对“领导特质”一节进行了修订（第11章）
- 扩展了对魅力型领导的介绍（第12章）
- 第五层领导（第12章）
- 领导者是否真的重要（第12章）
- 跨文化信任（第12章）
- 对在线领导的扩展介绍（第12章）
- 对“权力策略”一节进行了修订（第13章）
- Kotter 的8步变革计划（第18章）

致谢

本书是团队努力的成果，这一团队由审阅者、设计者、制作者、编辑者、营销者和销售者组成。

我首先要感谢众多教师，他们有的为如何改进旧版本提出了宝贵建议，有的负责审阅了这一最新版本。由于下列人士的帮助，本书才能取得成功：

Richard Blackburn, University of North Carolina—Chapel Hill

Bongsoon Cho, State University of New York—Buffalo

Savannah Clay, Central Piedmont Community College

Ellen Fagenson Eland, George Mason University

Jack Johnson, Consumnes River College

Tim Matherly, Florida State University

Brad Alge, Purdue University

Daniel Sherman, University of Alabama, Huntsville

Kenneth Solano, Northeastern University

在设计 and 制作方面, 我要感谢设计师 Steve Frim 和执行编辑 Judy Leale。我还要感谢营销经理 Anke Braun。最后, 要谢谢 Prentice Hall 出版公司的销售人员, 他们30多年来一直在努力销售我的教材, 对本书各个版本都给予了充分的重视。



简 明 目 录

第 1 篇 导论	2
第 1 章 动态商务环境中的管理：承担风险，获取收益	2
管理者干些什么	2
了解组织行为学	9
用系统分析代替直觉	10
对组织行为学领域有贡献的学科	12
在组织行为学中没有绝对化	14
组织行为学中的挑战与机遇	15
建立一个组织行为学模型	26
小结和对管理者的意义	31
第 2 篇 个体	40
第 2 章 个体行为的基础	40
个人特征	42
能力	45
学习	48
小结和对管理者的意义	60
第 3 章 价值观、态度和工作满意度	68
价值观	70
态度	78
工作满意度	85
小结和对管理者的意义	90
第 4 章 个性与情绪	98
个性	100
情绪	112
小结和对管理者的意义	122
第 5 章 知觉与个体决策	132
什么是知觉	134
影响知觉的因素	134
人的知觉：对其他人作判断	136

	知觉与个体决策之间的联系	143
	应该怎样制定决策	144
	组织中实际上是怎样制定决策的	147
	决策中的伦理问题	157
	小结和对管理者的意义	159
第6章	基本激励概念	168
	激励的定义	170
	早期的激励理论	170
	当代的激励理论	175
	整合当代的激励理论	192
	注意：激励理论具有文化局限性	194
	小结和对管理者的意义	195
第7章	激励：从概念到应用	204
	目标管理	206
	员工认可计划	208
	员工参与计划	210
	工作再设计和安排计划	214
	可变薪酬计划	221
	基于技能的薪酬计划	225
	弹性福利	227
	小结和对管理者的意义	228
第3篇	群体	236
第8章	群体行为的基础	236
	群体的定义和分类	238
	群体发展的阶段	240
	群体结构	242
	群体决策	255
	小结和对管理者的意义	262
第9章	理解工作团队	270
	团队为何如此盛行	272
	群体和团队之间的差异	273
	团队的类型	274
	创建有效团队	277
	将个体转变为团队成员	285
	团队和质量管理	287
	警惕！团队并非总是解决之道	288
	小结和对管理者的意义	289
第10章	沟通	296
	沟通的职能	299
	沟通过程	300
	沟通的方向	301
	人际沟通	302

	组织沟通	305
	沟通渠道的选择	313
	有效沟通的障碍	315
	沟通中的现有问题	317
	小结和对管理者的意义	323
第 11 章	领导的基本方法	330
	什么是领导	332
	特质理论	333
	行为理论	334
	权变理论	338
	小结和对管理者的意义	347
第 12 章	当代的领导议题	354
	信任：领导的基础	356
	取景效应：利用语言来塑造意义和激发他人	361
	领导的激励方法	363
	情绪智力与领导有效性	368
	领导的当代角色	369
	合乎道德的领导	373
	在线领导	374
	对领导概念的挑战	376
	寻找和创造有效的领导者	378
	小结和对管理者的意义	380
第 13 章	权力与政治	388
	权力的定义	390
	领导与权力的对比	391
	权力的基础	391
	依赖性：权力的关键所在	394
	权力策略	396
	群体中的权力：联盟	398
	性骚扰：工作场所中的不平等权力	399
	政治：运转中的权力	400
	小结和对管理者的意义	411
第 14 章	冲突与谈判	420
	冲突的定义	422
	对冲突的思维转变	422
	功能性冲突和破坏性冲突	424
	冲突过程	424
	谈判	434
	小结和对管理者的意义	441
第 4 篇	组织系统	450
第 15 章	组织结构的基础	450
	什么是组织结构	452

常见的组织设计	459
新的可选设计	463
结构为什么会有差异	468
组织设计和员工行为	473
小结和对管理者的意义	475
第 16 章 组织文化	482
制度化：文化的先导	484
什么是组织文化	485
文化的用处何在	489
创建和保持组织文化	492
员工如何学习文化	498
创建合乎道德的组织文化	500
创建客户响应型的文化	501
精神与组织文化	503
小结和对管理者的意义	507
第 5 篇 组织动力	546
第 18 章 组织变革与压力管理	546
变革的力量	548
管理有计划的变革	550
对变革的抵制	551
管理组织变革的方法	554
今日管理者所面临的当代变革议题	562
工作压力及其管理	569
小结和对管理者的意义	578
主题索引/词汇表	635

CONTENTS

PART ONE Introduction 2

CHAPTER 1 WHAT IS ORGANIZATIONAL BEHAVIOR? 2

What Managers Do 4

Management Functions 5 • Management Roles 6 • Management Skills 7 • Effective Versus Successful Managerial Activities 8 • A Review of the Manager's Job 9

Enter Organizational Behavior 9

Replacing Intuition with Systematic Study 10

■ MYTH OR SCIENCE? "Preconceived Notions Versus Substantive Evidence" 11

Contributing Disciplines to the OB Field 12

Psychology 13 • Sociology 13 • Social Psychology 13 • Anthropology 13 • Political Science 14

There Are Few Absolutes in OB 14

Challenges and Opportunities for OB 15

Responding to Globalization 15

■ OB IN THE NEWS *How Globalization Is Changing Labor Markets* 17

Managing Workforce Diversity 17 • Improving Quality and Productivity 19 • Responding to the Coming Labor Shortage 20 • Improving Customer Service 21 • Improving People Skills 22 • Empowering People 22 • Stimulating Innovation and Change 23 • Coping with "Temporariness" 23 • Working in Networked Organizations 24 • Helping Employees Balance Work/Life Conflicts 24 • Improving Ethical Behavior 25

Coming Attractions: Developing an OB Model 26

An Overview 26 • The Dependent Variables 26 • The Independent Variables 30 • Toward a Contingency OB Model 31

Summary and Implications for Managers 31

■ POINT/COUNTERPOINT *In Search of the Quick Fix* 34

Questions for Review 35

Questions for Critical Thinking 35

Team Exercise Workforce Diversity 35

Ethical Dilemma What's the Right Balance Between Work and Personal Life? 37

Case Incident How a UPS Manager Cut Turnover 37

PART TWO The Individual 40

CHAPTER 2 FOUNDATIONS OF INDIVIDUAL BEHAVIOR 40

Biographical Characteristics 42

Age 42 • Gender 44 • Tenure 44

Ability 45

Intellectual Abilities 45 • Physical Abilities 46 • The Ability–Job Fit 47

Learning 48

A Definition of Learning 48 • Theories of Learning 49 • Shaping: A Managerial Tool 52

■ **MYTH OR SCIENCE?** “You Can’t Teach an Old Dog New Tricks!” 53

■ **OB IN THE NEWS** *Rewards Condition CEO Behavior* 54

Some Specific Organizational Applications 58

Summary and Implications for Managers 60

Biographical Characteristics 60 • Ability 60 • Learning 61

■ **POINT/COUNTERPOINT** *All Human Behavior Is Learned* 62

Questions for Review 63

Questions for Critical Thinking 63

Team Exercise Positive Reinforcement Versus Punishment 63

Ethical Dilemma Is OB Mod a Form of Manipulation? 64

Case Incident Managers Who Use Punishment 64

CHAPTER 3 VALUES, ATTITUDES, AND JOB SATISFACTION 68

Values 70

Importance of Values 71 • Types of Values 71

■ **OB IN THE NEWS** *Post 9/11: Is Happiness the New “Bottom Line”?* 74

Values, Loyalty, and Ethical Behavior 74 • Values Across Cultures 75

Attitudes 78

Types of Attitudes 78 • Attitudes and Consistency 80 • Cognitive Dissonance Theory 80 • Measuring the A–B Relationship 82 • An Application: Attitude Surveys 83 • Attitudes and Workforce Diversity 84

Job Satisfaction 85

Measuring Job Satisfaction 85 • How Satisfied Are People in Their Jobs? 86 • The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance 86

■ **MYTH OR SCIENCE?** “Happy Workers Are Productive Workers” 87

Job Satisfaction and OCB 88 • Job Satisfaction and Customer Satisfaction 88 • What About Employee Dissatisfaction? 89

Summary and Implications for Managers 90

■ **POINT/COUNTERPOINT** *Managers Can Create Satisfied Employees* 91

Questions for Review 92

Questions for Critical Thinking 92

Team Exercise Challenges in Negotiating with Chinese Executives 92

Ethical Dilemma Is It a Bribe or a Gift? 93

Case Incident Albertsons Works on Employee Attitudes 93

CHAPTER 4 PERSONALITY AND EMOTIONS 98**Personality 100**

What Is Personality? 100 • Personality Determinants 100 • Personality Traits 102 • Major Personality Attributes Influencing OB 105 • Personality and National Culture 110

■ **MYTH OR SCIENCE?** *"Deep Down, People Are All Alike"* 110

Achieving Personality Fit 111

Emotions 112

What Are Emotions? 113 • Emotional Labor 113 • Felt Versus Displayed Emotions 114 • Emotion Dimensions 115 • Gender and Emotions 116 • External Constraints on Emotions 117 • Affective Events Theory 118 • OB Applications 120

☛ **OB IN THE NEWS** *Workplace Grief Costs U.S. Employers Billions* 122

Summary and Implications for Managers 122

Personality 122 • Emotions 123

■ **POINT/COUNTERPOINT** *Traits Are Powerful Predictors of Behavior* 124

Questions for Review 125

Questions for Critical Thinking 125

Team Exercise What Is a "Team Personality"? 125

Ethical Dilemma Hiring Based on Genetic Data 126

Case Incident The Rise and Fall of Dennis Kozlowski 126

CHAPTER 5 PERCEPTION AND INDIVIDUAL DECISION MAKING 132**What Is Perception? 134****Factors Influencing Perception 134****Person Perception: Making Judgments About Others 136**

Attribution Theory 136 • Frequently Used Shortcuts in Judging Others 138 • Specific Applications in Organizations 140

The Link Between Perception and Individual Decision Making 143**How Should Decisions Be Made? 144**

The Rational Decision-Making Process 144 • Improving Creativity in Decision Making 145

How Are Decisions Actually Made in Organizations? 147

Bounded Rationality 147 • Common Biases and Errors 148 • Intuition 152

☛ **OB IN THE NEWS** *Firefighters Use Intuition to Make the Right Choices* 153

Individual Differences 153 • Organizational Constraints 155 • Cultural Differences 157

What About Ethics in Decision Making? 157

Three Ethical Decision Criteria 157

■ **MYTH OR SCIENCE?** *"Ethical People Don't Do Unethical Things"* 158

Ethics and National Culture 159

Summary and Implications for Managers 159

Perception 159 • Individual Decision Making 160

■ **POINT/COUNTERPOINT:** *When Hiring Employees, Emphasize the Positive* 162

Questions for Review 163

Questions for Critical Thinking 163

Team Exercise Biases in Decision Making 163