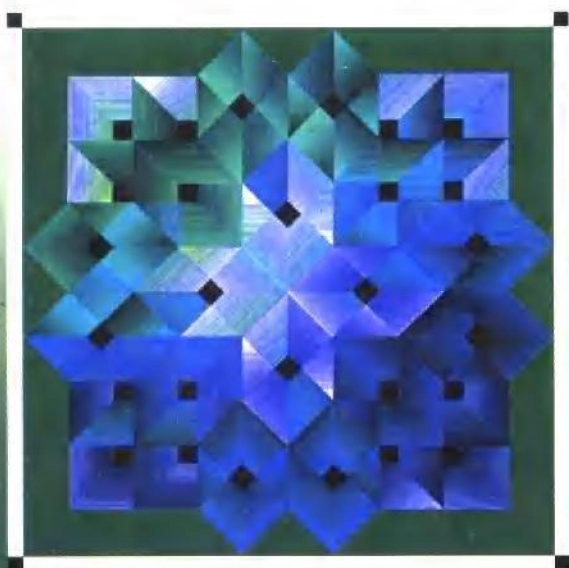


工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

组织行为学

THE ESSENCE
OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

[英] S·泰森 T·杰克逊 / 著



中 信 出 版 社 西蒙与舒斯特国际出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/ (英) 泰森 (Tyson, S.) 著; 高筱苏译.

北京: 中信出版社, 1997. 1

(工商管理精要)

书名原文: The Essence of Organizational Behavior

ISBN 7-80073-142-1

I 组… II. ①泰… ②高… III. 组织行为学 N. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 23701 号

Chris Edwards, John Ward and Andy Bytheway The Essence of Organizational Behavior

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall International (UK) Ltd

Copyright, 1991, 1995

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国西蒙与舒斯特国际出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理精要 组织行为学

著 者	[英] S·泰森	开本	787×1092mm 1/32
	T·杰克逊	印张	10.5
翻 译	高筱苏	字数	194 千字
责任编辑	王明慧	版次	1997 年 1 月第 1 版
责任监制	朱 磊	印次	1997 年 1 月第 1 次印刷
出 版 者	中信出版社	书号	ISBN 7-80073-142-1
	西蒙与舒斯特国际出版公司		F·104
承 印 者	北京新华印刷厂	批号	京权图字: 01-96-1201
发 行 者	中信出版社	印数	00001—20000 册
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	18.00 元

内容简介

组织行为学是现代管理学的重要组成部分，涉及心理学、社会心理学、政治学、社会学及人种学等学科。它研究并回答工作组织中的个体、群体行为模式是怎样的，它们之间如何互动、个性如何影响工作绩效、如何激励员工、如何适应和把握环境变化等等。《组织行为学》是组织行为学的一本强化教材，其内容包括：组织行为学导论；个体差异和激励；群体行为和领导；权力与政治；职业经历和职业变换；组织理论；组织结构；组织发展与组织改革；国际影响因素等九个部分。理论联系实际、图文并茂、通俗易懂。本书适合企业管理人员、大专院校有关专业师生阅读。

中文版前言

《工商管理精要》系由中信出版社和西蒙与舒斯特国际出版公司联合在华出版的系列丛书。本丛书原版是九十年代以来在西方出版发行的新作，受到欧美读者的喜爱与好评。

现代市场经济具有内在的共同规律，我国借鉴和移植西方反映市场经济客观规律的专业知识，既符合市场经济一般规律的要求，又有利于我国社会主义市场经济的建立。市场经济规律无国界，市场经济规则具有世界共通性。

他山之石，可以攻玉。出版本丛书的目的是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识，为创建新型企业和现代管理体制提供经验，为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴，为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂，涵盖广泛。无论关于企业经营管活动研究，诸如战略、计划、组织、领导，还是涉及人员、资金、财务、信息的管理，都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感

兴趣的课题，它们是：《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组织行为学》和《信息系统》。本丛书主要特点有三：一是针对性，原丛书近三十种，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选先期推出十种，以飨读者。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、信息、财务、会计诸方面实用知识，对我国管理与专业人员学习借鉴有现实意义。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并致以谢忱。我们企盼丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社
一九九七年一月

目 录

一、组织行为学导论

1. 组织行为学的内涵 2
2. 组织行为学的应用 5
3. 如何使用本书 9

二、个体差异和激励

1. 个体差异 13
2. 激励 23

三、群体行为和领导

1. 定义 58
2. 领导 95

四、权力与政治

1. 权力的定义 119
2. 个性与权力 125
3. 权力的状态因素——政治因素 128
4. 组织的政治策略 130
5. 结论 136

五、职业经历和职业变换

1. 定义 145
2. 人生发展阶段 148

2	组织行为学	
3.	特性理论	152
4.	职业经历理论的新进展	153
5.	模型	164
6.	职业稳定	167
7.	咨询顾问	170
8.	职业转换	175
9.	同步现象	179
10.	个人控制	180
11.	职业经历发展	181
12.	工作历史	182
六、组织理论		
1.	经典理论	190
2.	人际关系理论	193
3.	系统理论	197
4.	偶发事件理论	203
5.	结论	209
6.	案例研究	210
七、组织结构		
1.	战略与结构	217
2.	集权与分权	221
3.	组织设计	224
4.	新技术和组织设计	230
5.	管理模式和组织文化	237
6.	有机组织与科层结构	238
7.	结论	239
八、组织发展和组织改革		

1. 定义	243
2. 目标	244
3. 组织发展的历程	246
4. T 组训练和假设	247
5. 组织改革咨询机构	254
6. 其它问题	255
7. 组织发展与个人	257
8. 诊断	259
9. 组织文化与组织发展	263
10. 模式	267
11. 有效性	271
12. 政治	277
13. 改革的心理准备	279
14. 压力	280
15. 管理模式	284
16. 组织改革与对策	285
17. 组织改革与不连续性	288

九、国际影响因素

1. 文化差异	297
2. 管理哲学和组织结构	306
3. 趋同化	311
4. 结论	316
5. 案例研究	317

一、组织行为学导论

艾丽丝（Alicés）想：“如果没有插图和对话，书还有什么意思呢？”

摘自路易丝·卡洛尔，《艾丽丝漫游仙境》。

本书是一本组织行为学的强化教材。但是，正像艾丽丝（Alicés）说的，要用这样一本薄薄的书来表述生活的丰富多彩和人们的复杂多样决非易事。在本书中，我们试图描绘一种组织构架，在这种组织内，人们以积极的方式活跃其中，这就是工作组织。工作组织是组织成员行为趋同化的根源，是各种意见激烈交锋的论坛，是具有明确经济目标的理性实体，同时，它又是人的集合体。办公室，工厂，医院，商店等等都是充满了成功与失败，失落和满足的场所，人们正是从这些地方获得了他们最生动的社会体验。本书讨论组织生活中的一些基本命题，这些命题常常如同在艾丽丝的奇遇中一样，与我们日常所见相悖。

组织行为学研究分析和解释工作组织中的行为。这就需要运用社会学和心理学的基本原理来理解被麦克格

里格 (McGregor) 称之为“企业的人性部分”的工作行为。社会学研究社会活动,即针对他人的活动,而心理学则是研究个性,以及个人与群体行为的科学。

当然,我们会涉及到一些人们用以解释他们日常行为的“常识”(common-sense)。当人们在运用这些常识的时候,实际上已经对其所处的环境和他人(的行为)作了一系列的假设。组织行为学研究致力于对上述的假设和常识进行考查,以便建立起关于人们在工作中的行为模式知识库。这样,“常识”本身就上升为一个理论研究课题,例如在我们理解其它事物的过程中,“常识”是怎样作为一种典型的思维推理方式起作用的,又如在日常生活中,我们如何利用“常识”待人处事,取得成功的,简而言之,正如舒茨 (Schutz) 于 1970 年指出的,我们意念中的“常识”已经因而成为被研究对象本身。

1. 组织行为学的内涵

组织行为学是一门交叉学科。它融汇了心理学、社会心理学、政治学、社会学及人类学中与人们工作行为相关的内容。它被认为是在行为科学的研究方面由直观经验法转变为系统法的一次飞跃。组织行为学的出现使管理者们大大地提高了对行为模式的解释和预测能力。

一般而论,行为并不是无的放矢,正相反,它通常总是针对着一定的明确目标。而且,不同人的行为模式

也存在着差异，在相似的情况下，我们没有必要作出相仿的反应。但是，即使在不同的文化背景中，一些基本的要素也是完全一致的，正是这种一致性，使对于行为的预测成为可能。通过系统分析要素间的相关性，我们可以找出行为的起因和影响，并推导出结论。

这并不是说直觉已经过时。准确地说，我们的观点是直觉必须建立在系统分析的基础上，因为只有通过系统分析，才能使我们更清楚地了解变化将在何处，以及在什么范围内发生。组织行为学中不存在任何无条件的绝对的结论，人们是复杂的，一些人在不同的条件下往往会采取不同的行动。因此，所有的概念都必须注明状态条件。

了解组织中人的行为及行为起因是十分重要的，正是这种重要性奠定了组织行为学研究的基础。组织行为学研究是一种科学探索，同时它又寻求管理实践中遇到的实际问题的解决方案，因而具有自身价值。行为科学仍处于其发展的早期阶段，既没有提出所谓“普适定律”或黄金定理，也还没有作为研究行为的科学成果得到认同。组织行为学如同许多其它学科一样是建立在意见分歧、长期论战和各种不同观点共存的基础上的。罗宾斯（Robbins，1989年，第11页）说过，“关键是要能够把每种观点在什么条件下是正确的或错误的解释清楚。”

组织行为学的主要问题在于，在这一学科中无法做

到完全的“客观公正”。当我们考察一项研究时，必须同时注意与此有关的人员的价值取向，因为在组织行为学研究中，“客观”的标准以及科学家与研究对象之间的独立性与在自然科学研究中是截然不同的。

实际上，即使在自然科学研究中，尽管逻辑推理过程本身能使其避免主观偏见，但也要受到研究人员（对现象的）观察和解释的影响。数学是人类的创造，在这门科学中所有的理论取决于“前题”或理论假设。但在人类行为的现实世界里仅有“有限的理性”，即人们对世界的认识是有局限性的。行为总是源于一定的动因，但是这一动因取决于个人的价值观、经验和意图。当我们决定是否结婚，生孩子，甚至选择从事什么职业时，情绪和直觉都会成为影响决策的重要因素。

过份简化的决策模型对组织中行为主体的动机进行假设，而忽略实际决策过程的复杂性。例如，“主观期望理论”假设，决策者的职责范围已得到明确界定，所有可能发生的未来事件的几率有一定的分布，并且有一系列完备的方案供决策者选择，最后，所作的选择能最大限度地达到预期结果（西蒙，Simon）。但是，在管理者的日常现实生活中，上述那些假设条件是很难达到的。即使我们忽略其它一些复杂因素，例如领导意见，决策时间限制，以及其它事件的压力等等，管理者也要受到自身有限理性、个人状况、所获得的信息数量和质量，及信息分析加工质量的限制。这就是一些经济学家，例如

帕雷托 (Pareto)、西蒙,发现他们在解释行为问题时常常会走向社会学和心理学的其中之一。

2. 组织行为学的应用

我们在本书中将考察以下问题:

- 人们在工作中的行为差异主要包括哪些方面;
- 个性如何影响行为;
- 如何激励员工;
- 如何创建有效的工作群体;
- 成功领导人的特征是什么;
- 组织结构的差别会产生什么影响;
- 我们如何成功地把握改革进程;
- 我们如何设计高效率和有影响的组织;
- 文化和国际需求如何影响组织。

读者将从本书提供的对上述问题的答案中获益。许多案例告诉我们,在组织行为学的研究中,只有理解和掌握了主要相关学科的知识,才能完全解释丰富多彩的组织生活。例如,如果有人怀疑个性和人的感情会对工作行为产生重要影响的话,读一读里·雅柯卡 (Lee Iacocca) 的自传是十分值得的。雅柯卡从 1946 年起就在福特汽车公司工作,在被提升为公司总经理之后,于 1978 年被亨利·福特 (Henry Ford) 解雇。他在书中讲述那次通知他中止聘任关系的会面时回忆道:

“这一切究竟是因为什么？”我问，

但是亨利提不出任何理由。“这只是个人的好恶，”他说，“我没法给你更多的解释。就是那么回事。”

雅柯卡接着对亨利解释他为公司作出了多么大的贡献，并试图找到被解雇的原因。

“你的做法实在令人恶心，”我说，“我们刚刚连续第二年获得了 18 亿美元的收入。就是说，过去两年中我们挣了 35 亿美元。记住我的话，亨利，你可能永远也别想再见到 18 亿美元了。你知道为什么吗？……因为你根本不知道我们是怎样做到这一点的。”（雅柯卡和诺瓦克 (Novak)，1986 年，第 134 页）

就这样，两个伟人之间的个性冲突给福特汽车公司，这个世界上最大的企业之一，带来了巨大的影响。在一些更具体的案例中，我们可以看到怎样对语言和谈话进行分析，以揭示隐含在其后面的社会结构与战略之间的互动。

在一项对医生、儿童唐氏综合症患者及他们的父母之间的相互影响的重要研究中，西尔弗曼 (Silverman) 分析了医生和母亲之间的谈话和交流以揭示医疗交谈背后的社会学含义。

在一般的寒暄之后，医生开始询问病情，我们看看他是怎样转换话题的。

医生：“好吧，她怎么样？X 医生给我写了封信，还寄来了在奥得镇做的导管试验片。唔，我能问

你几个问题吗？她有什么不舒服的吗？”

母亲：“是的，我很高兴能这么坦率地跟您交谈。”

（她接着叙述了感冒、肺部感染和呼吸间息中断等详细症状。）

请注意医生问话的方式。他不问“她有什么病？”而是说：“她有什么不舒服？”由于有关“健康”的话题需要回避，所以就使用了非医学的表达方式。“儿童唐氏综合症”患者的父母与医生之间常常有一种默契，即避免提到“健康”二字。（西尔弗曼，1987年，第143页）

这种谈话是一种重要的策略。它有助于唐氏综合症患儿的父母降低对挽救患儿生命的期望，并帮助患儿的父母逐步放弃患儿还能恢复正常的想法。在这种“非医学性”的谈话过程中还决定了进行手术治疗的可能性。这个案例不是讨论治疗方法，而是考察和了解社交谈话的状况背景。

有组织事件的发生只能从社会学和心理学角度去找原因。例如像罢工这样复杂的事件往往有多种原因。以发生在1970年4月3日，皮尔金顿市玻璃工厂平面玻璃车间的罢工为例，当时，由于工资计算上出现了一个差错，一群雇员就离开了车间去指明这一差错（莱恩和罗伯茨，Lane and Roterts，1971年）。这样，一个财会人员的简单差错而引发的这次未经工会认可的罢工立即蔓延开来，遍及了全厂，并持续了整整7周。在48小时内，它变成了要求在原基础上每月工资增加10英镑的罢工。

这次罢工事件并非偶然。在引起第一批雇员离开工作的表面原因后面是被压抑的不满情绪的爆发。但当时其它部门的情况是好的。雇员之间关系融洽，员工更换率不高，也没有什么特别不满的因素。唯一可能的解释是由各种因素综合而引起的。某一个部门的不良状况，可供利用工人不满情绪的机会，对未经工会认可的活动无疑起了火上加油作用的工会的官僚主义和反应迟钝，皮尔金顿市对父子式管理方法的迷信，雇员觉得自己仅被当作劳动工具使用而产生的不满以及对提高工资和生活水平的期望等等都是主要因素。

莱恩和罗伯茨接着提出，罢工是很正常的事，是雇员用以表达其愿望和要求的一种自然方式。这种愿望和要求往往不是很清晰的，并没有任何针对性的目标，而只是一种抗议，一种对于权威和控制的不满情绪。当然，其间还有许多其它因素，如“非正式罢工委员会”的成立，新闻媒介的作用，谈判方式和组织机构等等都对上述罢工事件起了推波助澜的作用。

现在我们所要做的是，透过那些过份简单化的解释，如受指摘的经理、工会及好斗分子等等原因，揭示其深层的社会结构问题。为了分析探明原因，我们可能需要把整个事件分成若干部分。在本书中，这些部分分别列入了不同标题的章节。然而，我们清楚地认识到，各种因素是互相作用的，而管理人员遇到的问题也没有贴上任何标签。例如，“这是激励问题”或“这是组织设计问

题”。

当我们跨入 20 世纪的末期时,大型组织都在考虑他们应当采用怎样的管理模式、收入水平、激励机制、工作设计及组织结构。他们希望了解怎样才能变得具有足够的灵活性和竞争力。这促使了企业内部一种可以相对独立,归属不同领导,更加灵活可变,被称为矩阵结构的组织形式的产生和发展。像 BP、Ericsson、SAS、IBM 和 British Airways 等一些公司一直在对内部组织结构进行不断的考察和评价,这不仅是出于开拓业务的需要,更是出于长期战略的考虑。组织理论家现在看到,在松散的(公司)网络中的各成员公司里可以找到超现代主义思潮(Super-modernist movement)与理性解释的结合。

对组织发展(理论)提出的挑战是,如何帮助表现卓越的群体进行变革以达到领导者对管理人员提出的更高更富于挑战性的目标。但就组织行为学研究而言,重要的不仅是研究优秀组织,而且也要考察那些大量存在的、群体工作绩效和影响能力都不尽人意的组织。

3. 如何使用本书

本书适于所有组织行为学本科生、研究生,尤其是工商管理硕士(MBA)阅读。全书的主要内容分为九章,涵盖了个体差异和个性、激励、群体行为和领导、职业、权力和政治、组织理论和设计,以及组织变革和发展等