

工商管理经典译丛

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

组织行为学

(第2版)



史蒂文·麦克沙恩 (Steven L. McShane) 玛丽·安·冯·格里诺 (Mary Ann Von Glinow) 著
汤超颖 郭理 译

RATION CLASSICS

Mc
Graw
Hill
Education



中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill
Education

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS



工商管理
经典译丛

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

组织行为学

(第2版)

史蒂文·麦克沙恩 (Steven L. McShane)

玛丽·安·冯·格里诺 (Mary Ann Von Glinow)

汤超颖 郭理

著

译

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学：第 2 版/麦克沙恩等著；汤超颖等译．—北京：中国人民大学出版社，2014. 12
(工商管理经典译丛)
ISBN 978-7-300-20492-5

I. ①组… II. ①麦…②汤… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 306067 号

工商管理经典译丛

组织行为学 (第 2 版)

史蒂文·麦克沙恩 著
玛丽·安·冯·格里诺
汤超颖 郭 理 译
Zuzhi Xingweixue

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		010-62511770 (质管部)
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62514148 (门市部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62515275 (盗版举报)
	010-62515195 (发行公司)		
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2015 年 4 月第 1 版
印 刷	三河市汇鑫印务有限公司	印 次	2015 年 4 月第 1 次印刷
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	定 价	52.00 元
印 张	22.5 插页 2		
字 数	530 000		

译者序

2008年我首次翻译了史蒂文·麦克沙恩和冯·格里诺两位教授合著的组织行为学教材，该教材理论脉络清晰，紧跟最新研究动态，同时，选取的管理现象经典，紧密联系组织人员管理的实践。教材出版后深受我国教师与学生欢迎，2010年由中国人民大学出版社第二次印刷又很快脱销。此后，麦克沙恩的组织行为学教材几次被翻译成中文，广受欢迎。

一个品牌教材需要作者具有高水平的、严谨的研究能力，以及勤于笔耕的工作热情。本书的两位作者史蒂文·麦克沙恩和冯·格里诺充分满足了这两方面的要求。史蒂文·麦克沙恩博士是西澳大利亚大学研究生院管理学院的管理学教授，曾任加拿大管理科学协会主席。冯·格里诺博士是美国佛罗里达国际大学国际商务教育与研究中心主任和管理学与国际商务教授，曾任美国管理研究协会主席（1994—1995年）。两位教授均为组织行为学领域的学者，不仅发表过大量有影响力的学术论文，而且十分擅长课堂教学，既有深厚的理论积淀，又十分了解管理实践的最新动态。近年来，两位教授倾心编写组织行为学教材，不断总结组织行为学研究与实践的最新成果，推出新版教材。2013年麦克沙恩教授来到北京进行教材的宣讲和交流，大力推动了组织行为学教育的发展。此次，我和学生们所翻译的2013年版的《组织行为学》具有以下特点：

第一，既有明确的实践导向，又强调理论的严谨性。本书介绍了丰富的组织行为及管理现象与经验，每章的导入性小案例和各类管理现象介绍均反映了组织行为学领域的新近管理实践。此外，组织行为学的理论发展十分迅速，员工与领导的行为受多重因素影响，教学中的一个难点是帮助学生清晰地把握各种现象背后的行为学原理。为此，教材需要对相关理论做出准确、严谨的介绍。本书在这方面的一个突出优势是，用管理现象引出理论，将理论的表述与现象紧密结合，同时明确地指出理论观点的适用性，帮助人们对组织行为进行科学的分析。

第二，既有简洁的风格，又有对行为的深入分析。比如，作者在将理论浓缩与跟踪新近研究成果方面有其独到之处，他们把个体层面的关键行为变量归纳到一个简洁的MARS模型中，帮助读者对个体行为有一个整体把握，同时，作者跟踪了新近的研究成果，强调了个体的自我概念理论，这对分析行为世界的内在动因是一个有力的补充。作者还将社会网络分析的方法引入到组织变革的行为分析与管理中，为深入变革管理提供了新的视角。

第三，本书具有丰富的网上资源和精心打造的各类教辅材料，包括学习案例、量表自评、团队活动设计和配套的录像材料，对于巩固课堂学习、把握关键知识点、提升知识应用水平均有积极的帮助。

因此，这是一本长短体量合适、内容精辟、方便使用的教材，适用于我国高校的MBA

课堂教学以及其他管理类别的本科、研究生教学,也可供对组织行为学有兴趣的广大读者参考。

感谢以下同学对本书的翻译工作所做的贡献,他们是郭理(1~2章及12章)、舒雪梅(3~5章)、李天慈(6~8章)、胡周萌(9~11章)、崔荔蒙(13~14章),伊丽娜参与了译稿的辅助工作。感谢中国科学院大学(原研究生院)的MBA学生和其他项目的研究生对麦克沙恩《组织行为学》2008年译稿的使用反馈。北京大学光华管理学院郭理与中国科学院大学朱海建协助进行了书稿初校,全书的审校工作由本人承担。我们认真地翻译了每章内容,由于时间压力与译者文字水平所限,可能还存在语言表述方面的不足,敬请广大读者包容。

汤超颖

中国科学院大学管理学院

教师反馈表

美国麦格劳-希尔教育出版公司（McGraw-Hill Education）是全球领先的教育资源与数字化解决方案提供商。为了更好地提供教学服务，提升教学质量，麦格劳-希尔教师服务中心于 2003 年在北京成立。在您确认将本书作为指定教材后，请填写好以下表格并经系主任签字盖章后返回我们（或联系我们索要电子版），我们将免费向您提供相应的教学辅助资源。如果您需要订购或参阅本书的英文原版，我们也将竭诚为您服务。

★ 基本信息					
姓		名		性别	
学校			院系		
职称			职务		
办公电话			家庭电话		
手机			电子邮箱		
通信地址及邮编					
★ 课程信息					
主讲课程		课程性质		学生年级	
学生人数		授课语言		学时数	
开课日期		学期数		教材决策者	
教材名称、作者、出版社					
★ 教师需求及建议					
提供配套教学课件 (请注明作者 / 书名 / 版次)					
推荐教材 (请注明感兴趣领域或相关信息)					
其他需求					
意见和建议 (图书和服务)					
是否需要最新 图书信息	是、否	系主任签字/ 盖章			
是否有翻译意愿	是、否				



**Higher
Education**

网址: <http://www.mcgraw-hill.com.cn>

麦格劳-希尔教育出版公司教师服务中心
北京市清华科技园科技大厦 A 座 906 室
北京 100084
电话: 010-62790299-108
传真: 010-62790292

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，62515987

传 真：010-62515732，62514775

电子邮箱：rdcbsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓 名	☐ 先生 ☐ 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

目 录

第 1 章 组织行为学概论	(1)
1.1 组织行为学领域	(2)
1.2 组织有效性的观点	(4)
1.3 高绩效工作实践观点	(9)
1.4 组织面临的当代挑战	(13)
1.5 组织行为知识的锚	(17)
1.6 旅行由此开始	(19)
第 2 章 个体行为、人格和价值观	(21)
2.1 个体行为及绩效的 MARS 模型	(22)
2.2 个体行为类型	(25)
2.3 组织中的人格	(28)
2.4 工作场所的价值观	(33)
2.5 伦理价值观和行为	(37)
2.6 跨文化的价值观	(40)
第 3 章 在组织中察觉自我和他人	(44)
3.1 自我概念：我们是如何认识自己的	(45)
3.2 认识我们周围的世界	(50)
3.3 具体感知过程及其问题	(53)
3.4 提升感知	(60)
3.5 全球化心智：跨越国界的发展性观点	(62)
第 4 章 工作场所的情绪、态度和压力	(65)
4.1 工作场所的情绪	(66)
4.2 管理工作中的情绪	(71)
4.3 情绪智力	(72)
4.4 工作满意度	(75)

4.5	组织承诺	(78)
4.6	工作压力及其管理	(80)
4.7	管理工作压力	(84)
第5章	员工动机	(87)
5.1	员工敬业度	(88)
5.2	员工动力和需求	(89)
5.3	动机的期望理论	(94)
5.4	组织行为矫正和社会认知理论	(97)
5.5	组织公平	(99)
5.6	目标设定和反馈	(102)
5.7	工作设计实践	(104)
第6章	决策与创新	(112)
6.1	决策中的理性选择模型	(113)
6.2	识别问题与机会	(115)
6.3	寻找、评估与选择备选方案	(117)
6.4	执行决策	(122)
6.5	评价决策结果	(123)
6.6	创造力	(125)
6.7	决策中的员工参与	(130)
第7章	团队动力学	(134)
7.1	团队与非正式群体	(134)
7.2	团队的优劣	(136)
7.3	组织效能模型	(139)
7.4	团队设计要素	(140)
7.5	团队过程	(143)
7.6	自我管理型团队	(150)
7.7	虚拟团队	(151)
7.8	团队决策	(152)
第8章	团队与组织中的沟通	(157)
8.1	沟通的重要性	(158)
8.2	沟通模型	(158)
8.3	沟通渠道	(160)
8.4	选择最好的沟通渠道	(165)
8.5	沟通障碍(噪声)	(167)
8.6	跨文化与性别沟通	(169)

8.7	改善人际沟通	(171)
8.8	改善组织层级间的沟通	(172)
8.9	通过小道消息进行沟通	(174)
第 9 章	工作场所的权力和影响力	(176)
9.1	权力的含义	(177)
9.2	组织中权力的来源	(178)
9.3	权力的权变因素	(181)
9.4	社交网络的权力	(183)
9.5	权力的影响	(188)
9.6	影响他人	(188)
9.7	组织政治	(195)
第 10 章	工作场所的冲突管理	(198)
10.1	冲突的意义与结果	(199)
10.2	冲突过程模型	(202)
10.3	组织中冲突的结构性的来源	(203)
10.4	人际冲突的应对风格	(205)
10.5	冲突管理的结构性方法	(208)
10.6	第三方解决冲突	(211)
10.7	通过谈判解决问题	(212)
第 11 章	组织中的领导力	(217)
11.1	什么是领导力	(217)
11.2	领导力的胜任特征观点	(219)
11.3	领导力的行为观点	(222)
11.4	领导力的权变观点	(224)
11.5	变革型领导观点	(228)
11.6	内隐领导力观点	(232)
11.7	领导力的跨文化问题和性别问题	(233)
第 12 章	组织结构设计	(235)
12.1	劳动分工和协调	(236)
12.2	组织结构的要素	(239)
12.3	部门化的形式	(243)
12.4	组织设计的权变因素	(249)
第 13 章	组织文化	(253)
13.1	组织文化的元素	(254)
13.2	通过人工文化解读组织文化	(257)

13.3	组织文化重要吗	(259)
13.4	组织文化融合	(262)
13.5	改变及加强组织文化	(264)
13.6	组织社会化	(267)
第14章	组织变革	(271)
14.1	勒温的力场分析模型	(272)
14.2	理解变革阻力	(273)
14.3	解冻、变革和再冻结	(276)
14.4	领导、联盟和试点项目	(280)
14.5	组织变革的两种方法	(283)
14.6	组织变革中的跨文化和伦理问题	(286)
14.7	组织行为学：旅行仍在继续	(287)
注 释		(288)

第1章

组织行为学概论



学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 定义组织行为学和组织，并论述这一研究领域的重要性；
2. 比较当前关于组织有效性的四个观点，以及早期的目标实现观点；
3. 讨论在全球化、劳动力多元化、新型雇佣关系出现的背景下，组织所面临的机遇和挑战；
4. 讨论组织行为学研究的几个锚。

在《福布斯》杂志的年度榜单中，苹果和谷歌被评选为全世界最受仰慕的两家公司。鉴于苹果公司产品的革新与流行，谷歌无所不在的搜索引擎和在互联网其他领域掀起的浪潮，以及它在手机软件方面的杰出表现，这则消息对我们大多数人来说并不惊讶。令人惊讶的是15年前这两家公司并未引起任何人的注意。在20世纪90年代末，苹果是一家仅仅依靠在电脑产业市场的小份额占有率而举步维艰的小公司，而谷歌甚至还没有注册成为一家公司，只是两个斯坦福大学的博士生在购置了相关电脑设备后迅速发展起来的“宿舍工作室”。在这个时期，受到人们瞩目向往的是这样一类公司，如戴尔公司和默克制药集团，但是由于在技术革新方面的失败和道德伦理上的丑闻，它们如今已经彻底消失在优秀公司榜单上。

苹果和谷歌堪称当今激荡变革的环境中成功立足的商业典范。任何行业中的成功组织都应当是一个富有革新精神的机体，拥有善于团队合作并且技能娴熟和富有活力的员工，以及具有远见卓识、能够协调考虑多方利益并做出准确决策的领导者。优秀的公司在本书所讨论的组织行为学理论和实践方面均获得了成功。

本书旨在帮助你了解组织的内涵，包含员工和团队的思想与行为。我们考察了有助于提高组织效率、员工福利，以及促使不同工作者之间成功合作的要素。我们将从公司基层员工的想法和行为（人格、自我概念、信念等）、组织架构之间的复杂关系、组织文化，以及组织所处的外部环境等多个视角去洞悉组织。在学习的过程中，我们将为你阐释组织事件发生的原因，帮助你学习预测与管理组织事件的相关知识。

本章伊始,我们将带领你走进组织行为学的大门,并阐释这门学科在你的个人职业生涯和组织体系中的重要作用。接下来,介绍当今组织所面临的“全球化、不断加剧的劳动力多元化、新兴雇佣关系”这三个挑战,并讨论组织有效性这一话题,我们将通过展示组织有效性中的四个主要观点来描述组织行为理论中的基本因变量。最后,讨论组织行为学发展的四大支柱。

1.1 组织行为学领域

组织行为学 (organizational behavior, OB) 是一门研究人们在组织中思考、感知、行动等内容的科学。它着眼于员工的行为、决定、感知以及情感反应,探讨个人和团队在组织内如何互动,以及他们与其他组织的同行之间的关系。组织行为学还研究组织和外部环境的相互作用,尤为关注员工行为和员工决策。组织行为学的研究人员对以上话题在不同层面(个体、团队和组织层面)进行系统的分析和探讨。^[1]

有关组织行为学的一个关键定义是:什么是组织? **组织** (organizations) 指在工作中相互依赖并且为共同目标而努力的一群人。^[2] 组织并不是指实体建筑或者在政府注册的团体,实际上组织无须建筑物或者政府文件来确立其合法地位。组织始于人类的共同劳动。公元前 3500 年,人们组织起来建立了众多寺庙;在古罗马时代,工匠和商人成立了工会,并进行了工会经理的选举;而在一千多年前,位于中国的工厂每年可以生产出 125 000 吨的铁。^[3]

组织由一群人组成,身处组织中的成员通过相互沟通、协调以及合作来达到共同目标,所以组织的第一个基本特点是组织即集体。组织由人组成(通常是员工),这些人有组织地开展互动。组织通过基层的沟通、协调和合作实现其目标。因此,所有组织成员都会有一定程度的相互依存;他们通过与同事共享材料、信息或者专业知识来完成目标。

组织的第二个基本特点是集体目标感,但这种集体目标感有时没有得到明确定义或得到所有人的接纳。此外,虽然大部分公司拥有愿景和使命陈述,但它们常常属于过去式,无法传达出员工和领导者的努力方向。一个没有集体目标的组织,是一个没有方向感或凝聚力的简单的人员集合。我们可以看到,从智能手机和电脑设计行业到软饮料销售行业,员工都需要拥有集体目标感。

1.1.1 组织行为学的历史渊源

组织行为学作为一个独立的研究领域出现在 20 世纪 40 年代初期。在这之前,其他领域的专家对组织的研究长达多个世纪。希腊哲学家柏拉图就曾论述过领导力的

公司是人类最神奇的发明之一……它是我们发明的抽象构造,它的强大令人难以置信。^[5]

——史蒂夫·乔布斯

的实质;中国哲学家孔子也歌颂过道德伦理和领导力。1776 年,亚当·斯密(Adam Smith)开始讨论工作专业化和劳动分工带来的好处;100 年后,德国社会学家马克斯·韦伯(Max Weber)提出了理性组织、工作伦理和魅力型领导的观点;随后,工业工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)提出通过设定目标、实施奖励、确定组织工作流程和激励员

工这种系统化的方式进行组织管理。^[4]

组织行为学的基础

埃尔顿·梅奥、弗里兹·罗茨伯格以及他们的哈佛大学同事在20世纪30年代成立了“人际关系”学院，旨在研究员工态度、正式团队动力、正式组织以及领导者风格对员工绩效和表现的影响，这些内容在早期研究中经常被忽视。如今，就像我们所知道的那样，人际关系观点为组织行为学领域奠定了基础。^[6]

20世纪20年代至40年代，埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）、弗里兹·罗特利斯伯格（Fritz Roethlisberger）以及他们在哈佛大学的同事成立了“人际关系”管理学院，重点研究工作场所中员工的态度和非正式组织的影响。同时，政治哲学家和社会工作者玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）提倡用新视角来思考组织行为学中的一些主题，包括建设性冲突、团队动力、组织中的民主、组织中的权力和组织领导。20世纪30年代后期，切斯特·巴纳德（Chester Barnard）就组织中的沟通、协调、领导和权威、组织的开放系统和团队动力学提出了许多独到的见解。^[7] 以上简要介绍了组织行为学的发展历史，可以看到组织行为学有悠久的历史，并不是直到第二次世界大战前后才整合为一门学科。

1.1.2 为什么要学习组织行为学

组织行为学最大的价值可能就在于它能帮助我们在组织中把事情做好。

教授组织行为学的老师常常面临这样的挑战：没有工作经历的学生通常认为与具体工作相关的一些课程更有吸引力，例如会计和市场营销。^[8] 由于组织行为学与具体的职业发展路径没有必然的联系，比如没有学组织行为学出身的副总裁，所以学生有时难以衡量有关组织

行为学的知识会给他们带来什么好处。但是，有了几年工作经验的学生却把组织行为学当成最重要的课程之一进行学习。原因何在？因为他们从自己的工作体验中感受到：组织行为学确实对他们在职业生涯中获得的成功有巨大影响。组织行为学帮助我们认识和预测身边的世界^[9]，促使我们对个人信仰和假设提出质疑，为我们提供有关工作场所中人员行为的精确的分析模型。一些专家甚至指出，组织行为学的知识可以帮助我们感知世界所发生的变化，而不仅仅局限于组织内部。^[10]

不过，组织行为学的最大价值可能在于帮助我们在组织中更好地工作。^[11] 无论我们在哪类机构任职（商业、政府或者非营利组织），我们都需要和他人一起工作，而组织行为学会教给我们有关有效合作的知识和工具，比如，建设高绩效团队、激励同事、处理工作冲突、影响你的上司和改变员工的行为。对于任何职业而言，组织行为学知识都将有助于你做好自己的工作，它会让你工作得更加有效。

组织行为学对每个人都有用

组织行为学的知识不仅对于管理者很重要，对于组织中的每个人来说都很重要。本书倡导这样的观念：组织行为学对人人都有用。无论你是地质学家、财务分析师、客户服务代表还是行政总裁，你都需要理解并学会应用这本书中讨论到的关

于组织行为学的话题。本书里有关组织行为学的知识与组织中众多经理的重要角色有关。我们应当看到：员工日益期望能进行自我管理，以及在工作场所与他人高效地合作。用40多年前一位具有前瞻性观点的组织行为学家的话来说：每个人都是经理。^[12]

组织行为学和底线

“为什么学习组织行为学？”这个问题的答案关乎组织行为学能给个体带来的好处。事实上，组织行为学和组织的财务健康处于同等重要的地位。大量的研究表明，本书当中提到的组织行为学实践可以使组织生存下来并获得成功。^[13]例如，有研究发现，当医院投身一些组织行为学活动如培训员工、关心员工、了解员工时，医院病人的死亡率便开始下降。也有研究表明，被评为“最佳雇主”的公司拥有更加显著的投资价值和长期股票价值。另外，在第5章我们将了解到，员工的工作参与度与企业的销售额以及盈利水平紧密相关。

人力资本和投资组合的研究也发现组织行为学的价值。例如，一些投资分析人员计算出：在典型的公司里，3/4的价值来自它的无形资产，包括企业管理和培训员工的能力。安保资本投资有限公司（AMP Capital Investors）某高级投资组合经理认为，“最优秀的公司往往是那些把人力资源看成一种竞争优势的公司”。这些说明，明确的组织行为特点（员工态度、工作/生活平衡、绩效奖励、领导力、员工培训和开发等）是人们评价公司是否具有长期股票投资价值的最重要的“积极因素”。^[14]

1.2 组织有效性的观点

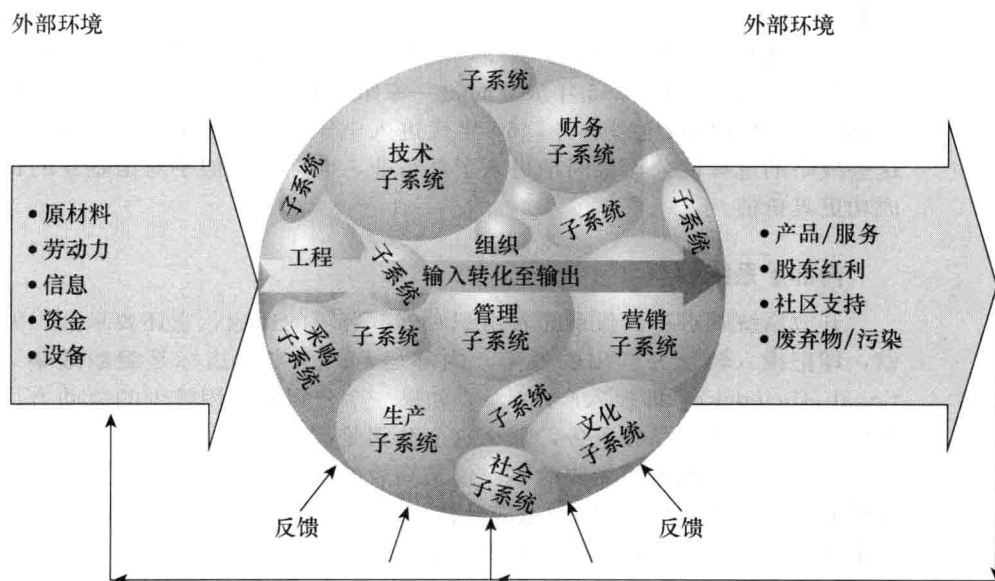
本章一开始指出苹果和谷歌已经成为全世界最受仰慕的两家公司。让组织运作更有效是组织行为学潜在或明显的目标，苹果和谷歌已经采纳了相关概念。^[15]组织行为学认为，**组织有效性**（organizational effectiveness）是最终的“因变量”^[16]，即大部分组织行为学理论的最终研究目标。虽然不同理论所用的标签不同——组织绩效、成功、优秀、健康、竞争力、卓越，但它们都是为了使组织运作得更有效而提出模型和建议。

在描述组织有效性的四个基本观点之前，我们先来讨论目标实现，它是一个流行了多年但颇受质疑的观点。目标实现观点认为当企业实现了共同目标时，其运行是有效率的。^[17]根据这个定义，某公司如果达到或超出它的年销售额或者利润，它便是一个高效的组织。但在今天，我们知道这是不确定的。任何领导班子都可以设立一个它们可以轻松达到的企业目标，并且这个目标不会使企业倒闭。但和竞争对手更加富有进取心的目标相比，这些目标却是远远落后的。更糟糕的是，某种目标可能引导企业走向歧途。综上所述，目标实现观点将不会作为组织绩效模型的一部分出现在本书当中。

当组织满足下面的条件时，我们便认为组织是有效的^[18]：组织和外部环境形成良好的互动；是一个学习型组织；拥有高效率 and 灵活的内部子系统（即高绩效工作实践）；能够满足大股东的要求。下面我们就从更多细节的角度来解读以上各个观点。

1.2.1 开放系统观点

组织有效性的**开放系统**（open systems）观点是思考组织最早的和根深蒂固的方式之一。^[19]其他有关组织绩效的主要观点均是对它的拓展。开放系统观点把组织当作生存在外部环境之下的一个复杂的有机体，而不是像图表1—1中描述的那样。“开放”描述了这种渗透性的关系，而封闭系统的运作则不依赖于外部环境或者与外部环境间的相互作用。



图表 1—1 组织开放系统观点

作为开放系统，组织依靠外部环境获取资源，包括原材料、劳动力、资金、信息和设备。外部环境还包括规则和社会期望，如法律和文化习俗，这些都决定了组织应该如何运作。一些环境资源（例如原材料）转化为产出被输送到外部环境中，而其他资源（例如劳动力和设备）则在转化过程中成为组织的子系统。

组织中有众多子系统，例如部门、团队、非正式组织、工作流程、技术结构和其他要素。就像俄罗斯套娃相互嵌套那样，组织的子系统也是拥有多个子系统的系统。^[20]例如，在华盛顿州斯波坎地区，诺思通（Nordstrom）百货公司是诺思通连锁店中的一个子系统，但斯波坎店也有它自己的子系统，包括部门、团队和工作流程系统。一个组织的子系统是相互依存的，所以它们能够通过相互作用把投入转化成多种产出。这些产出中的某些产出（如产品、服务、社区支持）可能会被外部环境所认可，但是其他的产出（如员工失业、污染）却可能对外部环境造成负面影响，并且损害组织与环境间的关系。通过这个过程，组织能从外部环境得到关于它们产出的价值及未来投入的可用性的反馈。

组织—环境适应

根据开放系统观点，当组织能够很好地适应外部环境时，组织就是有效的。^[21]良好的适应发生在以下情况下：组织把资源投入到它们最能发挥作用的地方，并与外部环境的需要相匹配。例如，苹果公司就很好地适应了它的多种外部环境——我

们从苹果笔记本电脑和 iPhone 疯涨的市场份额以及排起长队购买最新款 iPad 的人群中便可看到。相反，不能很好适应外部环境的公司会提供错误的产品并且经营不当。

成功的组织可以通过预测环境的变化和快速更新自己的子系统来适应环境，进而与环境变得更加一致，例如，食品制造商改变它们的原料和生产流程去迎合更注重健康和环保的消费者。同时，公司也可以通过积极管理它们的外部环境来与其保持良好的契合，例如，它们可能限制竞争者获得关键资源的渠道（比如获得独家经营权），改变消费者的观念和需求（比如通过营销），或者支持立法以加强它们在市场中的地位。

如果现有行业的竞争过于激烈，组织适应环境的第三种策略便是进入不同的行业。例如，诺基亚在 1865 年成立时是一家纸浆和造纸公司。这家芬兰公司于 20 世纪 20 年代进军橡胶电缆业务，60 年代进入电子行业，并在十年后开始生产手机。这些战略的选择使公司果断地进入了新行业，而新行业似乎对诺基亚的长期生存和成功更具价值。^[22]

内部子系统效率

开放系统观点不仅仅意味着组织对外部环境的适应，它还要求公司做好内部运营，即把投入转化为产出的效率。内部运营的最常见指标是**组织效率**（organizational efficiency），即投入产出比。^[23]如果一个公司能够用较少的劳动力、原材料和能源生产更多的产品和服务，那么这个公司是高效率的。

然而，成功的组织需要的不仅仅是高效的转化过程，它们还需要更多的具有适应性和创新性的转化过程。^[24]适应性使得组织的转化过程能迅速地应对变化的环境和消费者的需求。创新性使得组织有能力设计出比对手更有竞争力的工作流程。随着组织的发展，组织中的风险也会随之增加：信息丢失，思想和资源囤积，消息被误解，奖励分配出现不公平。组织中的子系统是相互关联的，一个子系统中很小的工作条例的改变就有可能波及整个组织，并降低其他子系统的效率。所以，内部子系统的有效性要求所有子系统之间有良好的协调。^[25]员工需要积极沟通，并建立切实可行的流程来减少这些灾难的发生。

1.2.2 组织学习观点

开放系统观点和传统观点一样，关注进入组织和被加工成有形物品（产出）的有形资源。这些有形资源是工业经济但非“新经济”的代表，新经济中最有价值的输入是知识。**组织学习**（organizational learning，也称知识管理）观把知识当成竞争优势的主要驱动因素。具体点讲，组织学习的一个出发点是：组织的有效性依赖于组织获取、分享、使用、存储宝贵知识的能力。

智力资本：组织的知识存量

组织学习观点把知识当成一种资源，这种知识存量以三种方式存在，统称为**智力资本**（intellectual capital）。^[27]智力资本中最常被提到的一种形式是**人力资本**（human capital），包括员工的知识、技能、能力。人力资本通常被认为是有价值的、稀缺的、难以模仿的并且不可替代。^[28]之所以说它有价值是因为员工能够帮助