

教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导委员会推荐教材



华 章 国 际 经 典 教 材

Mc
Graw
Hill
Education

Organizational Behavior

(7th Edition)

(原书第7版)

组织行为学

中国版

史蒂文 L. 麦克沙恩 (Steven L. McShane)

西澳大利亚大学

[美]

玛丽·安·冯·格利诺 (Mary Ann Von Glinow)

佛罗里达国际大学

著

吴培冠

[中]

中山大学



机械工业出版社
China Machine Press

华 章 国 际 经 典 教 材

Organizational Behavior

(7th Edition)

(原书第7版)

组织行为学

中国版

史蒂文 L. 麦克沙恩 (Steven L. McShane)

西澳大利亚大学

[美]

玛丽·安·冯·格利诺 (Mary Ann Von Glinow)

著

佛罗里达国际大学

[中]

吴培冠

中山大学



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 (原书第 7 版)/(美) 史蒂文 L. 麦克沙恩 (Steven L. McShane) 等著. —北京: 机械工业出版社, 2017.9

(华章国际经典教材)

书名原文: Organizational Behavior (7th edition)

ISBN 978-7-111-58271-7

I. 组… II. 史… 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 (2017) 第 260190 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-4117

Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow. Organizational Behavior, 7th Edition.

ISBN 978-0-07-786258-9

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese adaptation is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2018 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字改编版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权 © 2018 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

本书是全球范围内 140 多位学者和教师们在过去 3 年间共同努力的结晶, 他们持续不断地检索文献和反复推敲促成了日臻完善的教材体系和内容。本书涵盖组织行为学领域传统的基础内容, 如社会认知、激励理论、工作团队、领导行为、组织文化、组织变革等, 也引进了众多刚刚出现甚至正在形成的概念和理论, 如心理契约、情绪智力、高阶教练、工作狂、价值探索、受雇能力等。本书精选的案例和大量的团队练习, 有助于读者更好地将概念应用于管理实践。

出版发行: 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: 程天祥

责任校对: 殷 虹

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 24

书 号: ISBN 978-7-111-58271-7

定 价: 65.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言

组织行为学是研究组织中人的行为的科学，它用科学的方法去描述和测量组织中人的行为，研究这些行为的规律并进行合理的解释，根据行为的规律对组织中的行为进行预测和控制，目的是提高组织的生产力和组织成员的满意度。传统上，组织行为学在个体、群体和组织的层面对行为进行研究，组织行为学教材的架构一般也是按照这三个层面去展开。

本书的特点

本书基本上传承了麦克沙恩和格利诺《组织行为学》之前各版的架构和特点，这些特点归纳如下：

1. 理论联系实际。在每一章的开篇案例、全球链接、篇末应用案例中，都出现了大量的真人真事，通过这些管理实践中的真实故事，帮助读者更直观地理解组织行为学的概念和理论，便于在工作中运用组织行为学的知识去解决实际的管理问题。

2. 全球视野。随着经济全球化的不断推进，组织中多元化、跨文化管理等问题日益突出。本书不仅在各章节中讨论与全球化有关的组织行为问题，也通过不同国家的管理案例来剖析各类组织行为问题，比如通过美国、中国、巴西、英国、俄罗斯等国家的管理案例，讨论领导风格变迁、组织价值观培养、员工参与及创新、员工敬业度提升等主题。

3. 最新研究成果的呈现。本书尽量将最新的组织行为学研究成果呈现给读者，比如，书中较为系统和全面地介绍了完整的自我概念模型、工作场所情绪、社会认同理论、全球思维、四驱动力理论、社会网络中的特殊因素、肯定式探询、虚拟团队、施瓦茨个人价值观模型、员工敬业度、学习取向、工作狂、网络组织、学习型组织等内容。

4. 惠及所有人的组织行为学。本书并不是专门为组织中的管理者所写，组织里的所有人都应该懂得和运用组织行为学的知识和工具，因为在授权越来越普遍的当今组织中，无论你是系统分析员、生产线员工还是财务专业人员，你都会有越来越多的自主权和责任，你必须去管理自己，必须学会和各类同事或顾客打交道。因此，本书以普通员工为读者对象，为普通员工提供组织行为学的知识，帮助普通员工运用组织行为学的知识解决日常工作中遇到的问题。

5. 为主动学习和批判性思维提供素材和支持。教科书不仅仅是提供理论和知识，还应该为学生或读者的主动学习和批判性思维提供支持。本书通过大量的中外管理案例，

帮助读者提高发现问题、分析问题和解决问题的能力。书中还提供了许多自我测评工具、小组活动素材等，为学生和读者自我学习或小组学习提供支持和指导。

本书结构和内容

本书共分 14 章。第 1 章是绪论，主要介绍组织行为学和组织的概念，阐述和比较当前有关组织效能的不同观点，论述全球化、劳动力多样性以及新兴雇用关系给组织带来的机遇和挑战，介绍组织行为学知识的根基。

第 2 章介绍个体行为、人格、态度和价值观。探讨直接影响个体行为与业绩的四个因素，讨论“大五”人格特质和 MBTI 四种类型对组织中个体行为的影响，介绍施瓦茨的个人价值观模型，并讨论这些价值观在何种条件下影响行为。此外，还介绍了衡量文化差异的工作价值观测量工具。

第 3 章探讨知觉。本章探讨知觉过程，并讨论在这一过程中分类思维和心理模型的作用；介绍了刻板印象、归因理论、自我实现预言、晕轮效应、虚假同感、首因效应和近因效应，以及这些效应如何影响知觉过程；结合组织中的实际情况，探讨改善认知的方法；最后讨论了全球化思维的主要特征。

第 4 章探讨员工激励的理论和实践。本章介绍和讨论了员工敬业度，解释了人的驱动力和情感在员工的激励和行为上的作用；介绍了众多的激励理论如马斯洛的需求层次理论、麦克利兰的学习需要理论、期望理论、四驱动力理论、组织行为修正（OB Mod）和社会认知理论、公平理论等，以及讨论这些理论在激励员工方面的影响。此外，还讨论了各种提高奖励有效性的方法。

第 5 章的内容是决策与创新。在本章中，介绍了决策的理性选择范式，分析为什么人们在识别问题和机遇、评估和选择方案、评价决策结果时，与理性选择范式会有所不同；讨论了决策过程中情绪和直觉所起的作用，支持创新的员工特征、工作环境和支持创新的具体活动；最后讨论了员工参与决策的好处以及四个影响员工参与程度的因素。

第 6 章的主题是群体和团队。探讨了团队的优势和局限，分析人们被激发参加非正式群体的原因，描绘了团队效力模型；讨论任务特征、团队规模、团队构成如何影响到团队效力；探讨团队过程——团队成长、规范准则、凝聚力、信任以及这个过程如何影响团队效力；分析成功的自我管理团队和虚拟团队所要具备的特点和要素，讨论团队决策制定当中面临的约束，以及改善团队决策制定能力的结构因素。

第 7 章是关于组织中的沟通。讨论了沟通在组织中的重要性，分析影响有效沟通的编码解码方法，比较电子邮件沟通、语言沟通、非语言沟通的优缺点；探讨群体接受程度和媒介丰富程度这两个因素如何影响沟通渠道偏好；讨论有效沟通的障碍，分析沟通中跨文化和跨性别的差异现象；讨论有效传递信息以及影响有效倾听的要素；探讨不同组织层级下的有效沟通策略。

第 8 章探讨组织里的权力与影响力。讨论权力依赖模型和组织中权力的来源，四种权力的权变因素；分析个人或工作单位如何通过社交网络获得权力，探讨八种组织影响战略，以及选择影响战略时需要考虑的权变因素；最后讨论了影响组织政治的组织条件和个人特征，以及如何将组织政治的负面影响降低。

第9章探讨组织里的冲突管理。不同的文化对冲突的理解和偏好差异很大,本章首先对冲突的概念进行讨论,讨论冲突在工作场所中的积极影响和消极影响;讨论组织里的建设性冲突和关系冲突,以及在建设性冲突事件中如何消除关系冲突的负面作用;阐述冲突过程模型,以及讨论组织里结构性冲突的来源;介绍经典的五种冲突处理风格以及它们适用于何种情景。最后探讨了还价区域模型,并讨论谈判者如何在沟通中强调价值和创造价值。

第10章探讨组织里的领导。首先对领导和共同领导的概念进行了讨论,描述变革型领导的四个要素并分析它们在组织变革中的重要性;比较了管理型领导与变革型领导,探讨以人为本型和工作导向型,以及公仆式领导的领导风格;本章还讨论了领导力的路径—目标理论、费德勒的权变理论以及领导替代理论的要素;其后介绍了内隐领导力的两个构成要素,与有效领导相关的能力。此外还讨论了文化和性别因素在领导力中的影响。

第11章探讨组织结构及其设计。首先介绍了组织结构的三种协调机制;介绍管理幅度、集权化及规范化的角色和影响,这些元素与有机组织和机械组织的联系;分析了识别和评估六种部门化的类型,探讨外部环境、组织规模、技术和战略对组织结构的影响。

第12章探讨组织文化。首先是描述组织文化的要素,以及讨论组织子文化的重要性;分析组织文化里不同种类的文化制品;讨论组织文化的重要性,以及在什么情况下组织文化的力量能够提升组织绩效;探讨融合组织文化、改变和加强组织文化的策略。最后部分讨论了组织社会化的过程,以及确定促进社会化过程的策略。

第13章探讨组织变革与组织发展。首先描述勒温力场分析模型中的各个要素,讨论人们抵制组织变革的原因,以及变革者如何应对变革的抵制力量;分析六种将变革阻力减到最低的策略,讨论如何提升组织里变革的紧迫性;讨论如何利用领导力、结盟、社交网络和试探性尝试去促进组织变革。最后讨论行动研究、肯定式探询、大型团体干预、并行学习结构等组织变革方法,以及组织变革中的跨文化和道德问题。

第14章是新型组织。首先是比较传统组织和新型组织的特征,通过比较,讨论传统组织和新型组织的异同;探讨学习型组织的概念和特征,以及如何建立学习型组织;探讨虚拟组织的特征以及讨论虚拟组织的四种基本模式;最后探讨网络组织的特征及其运行方式。

致谢

本书的翻译和编写由中山大学的吴培冠和张璐斐统筹。福建师范大学的施小菊、福建泉州第一医院的张琦光参与了编写。在翻译和编写的过程中,中山大学的研究生侯权洪、范杨娟、张哲楠、谢嘉碧、胡晓、庄莹莹、陈丽颖、韦笑、周靖山、费燕、钟梓允、王金铭、马浩、卢思奇、车志阳、徐文娟做了大量的收集资料和初稿翻译工作,在此对他们的辛勤付出表示衷心感谢。

吴培冠

2017年7月17日于中山大学

目 录

前言

第1章 绪论 / 1

开篇案例：速贷公司的高招 / 1

1.1 欢迎进入组织行为学领域 / 1

1.2 组织行为学领域 / 2

1.3 组织行为学的创建 / 3

1.4 组织效能的观点 / 6

1.5 当今世界组织面临的挑战 / 15

1.6 组织行为学知识的根基 / 19

1.7 旅程开始 / 22

本章概要 / 22

关键术语 / 23

复习思考题 / 23

应用案例：柳传志、任正非之后，中国
企业家如何传承换代 / 24

网络练习：判断组织利益相关者 / 27

自我评估：这些都合理吗？ / 27

第2章 个体行为、人格、态度和 价值观 / 28

开篇案例：华为的人才用留之道 / 28

2.1 个体行为与业绩的 MARS 模型 / 29

2.2 个体行为的类型 / 31

2.3 组织中的人格 / 34

2.4 工作场所中的价值观 / 39

2.5 道德价值观与行为 / 45

2.6 跨文化价值观 / 47

本章概要 / 51

关键术语 / 52

复习思考题 / 53

应用案例：催文书也可以很有趣 / 53

应用案例：何总的烦恼 / 54

课堂练习：测试你的人格知识 / 56

课堂练习：个人价值观测验 / 57

小组练习：道德困境示例 / 57

第3章 感知自己和他人 / 59

开篇案例：个人的成功源于正确的
自我认知 / 59

3.1 自我概念：我们如何感知自己 / 59

3.2 感知我们周围的世界 / 65

3.3 具体的知觉过程和问题 / 67

3.4 改善知觉 / 74

3.5 全球化思维：培养无国界的
观念 / 77

3.6 感知和人力资源管理的关系 / 78

本章概要 / 79

关键术语 / 80

复习思考题 / 80

应用案例：HY 牛奶有限公司 / 81

网络练习：企业网站中的多样性与刻板
印象 / 82

团队练习：个人和组织发展全球化
思维的策略 / 82

自我评估：工作定义你的自我概念的比重
有多大 / 83

第4章 员工激励 / 84

开篇案例：海尔经验——OEC

激励机制 / 84

- 4.1 员工敬业度 / 85
- 4.2 员工的驱动力和需要 / 86
- 4.3 马斯洛需求层次理论 / 88
- 4.4 习得需要理论 / 89
- 4.5 四驱动力理论 / 90
- 4.6 激励的期望理论 / 93
- 4.7 行为改变理论和社会认知理论 / 95
- 4.8 目标设定及反馈 / 98
- 4.9 组织公平 / 102
- 4.10 程序公正 / 105
- 4.11 金钱在工作中的意义 / 106

本章概要 / 114

关键术语 / 116

复习思考题 / 117

应用案例：预测哈里的工作成果 / 117

应用案例：从人“心”出发，激活员工
效能 40% / 118

课堂练习：需要的排序练习 / 119

课堂练习：学习练习 / 120

小组练习：奖金决策练习 / 120

自我评估：需要强度问卷 / 122

第5章 决策与创新 / 123

开篇案例：彭尼百货复制苹果销售
模式 / 123

- 5.1 决策的理性选择范式 / 124
- 5.2 识别问题和机遇 / 126
- 5.3 搜寻、评估与选择备选方案 / 128
- 5.4 执行决策 / 133
- 5.5 评估决策后果 / 134
- 5.6 创新 / 135
- 5.7 决策中的员工参与 / 140

本章概要 / 143

关键术语 / 144

复习思考题 / 144

应用案例：员工参与案例 / 145

应用案例：联想亏损 vs. 华为称王：
中国两条对外开放道路
胜负已分 / 147

课堂练习：蹦蹦跳跳的橘子 / 150

课堂练习：创新的大脑破坏者 / 150

自我评估：测量你的创新个性 / 151

第6章 群体和团队 / 152

开篇案例：团队合作的黄金时代 / 152

- 6.1 团队和非正式群体 / 153
- 6.2 团队的优点和缺点 / 155
- 6.3 团队效力模型 / 156
- 6.4 团队设计要素 / 158
- 6.5 团队发展过程 / 161
- 6.6 自我管理团队 / 168
- 6.7 虚拟团队 / 169
- 6.8 团队决策制定 / 171

本章概要 / 174

关键术语 / 175

复习思考题 / 175

应用案例：别把自己隔离在圈外 / 176

小组练习：团队搭建高楼 / 177

团队练习：人体检查器 / 178

团队练习：雾岭 / 178

自我评价：你更喜欢哪种团队角色 / 180

第7章 组织中的沟通 / 181

开篇案例：印孚瑟斯的内部沟通
新渠道 / 181

- 7.1 沟通的重要性 / 182
- 7.2 沟通模型 / 182
- 7.3 沟通渠道 / 184
- 7.4 选择最好的沟通渠道 / 189

- 7.5 沟通障碍 (噪声) / 192
- 7.6 跨文化和跨性别沟通 / 193
- 7.7 改善人际间的沟通 / 195
- 7.8 改善层级间的沟通 / 197
- 7.9 通过小道消息进行沟通 / 198
- 7.10 网络平台环境的沟通 / 200
- 7.11 中国含蓄式的沟通 / 201

本章概要 / 204

关键术语 / 205

复习思考题 / 206

应用案例：与 20 世纪年轻一代的
沟通 / 206

小组练习：积极倾听的练习 / 207

小组练习：跨文化沟通知识竞赛 / 209

自我评价：你是积极倾听者吗 / 209

第 8 章 组织里的权力与影响力 / 211

开篇案例：摩根大通的金融巨损 / 211

8.1 权力依赖模型和组织中五种
权力来源 / 212

8.2 权力的权变因素 / 216

8.3 社交网络和权力 / 219

8.4 影响战略 / 222

8.5 影响策略和组织政治 / 227

本章概要 / 228

关键术语 / 229

复习思考题 / 230

应用案例：权力与影响力 / 230

小组练习：影响你的上司 / 231

小组练习：破译社交网络 / 232

自我评估：你是怎么影响同事的 / 232

第 9 章 组织里的冲突管理 / 234

开篇案例：在冲突中成长的顺德汽运
公司 / 234

9.1 冲突的含义和后果 / 235

9.2 冲突过程模型 / 238

9.3 组织中的冲突结构来源 / 239

9.4 人际间的冲突处理风格 / 241

9.5 结构性的冲突管理方法 / 244

9.6 第三方冲突解决 / 246

9.7 通过谈判解决冲突 / 247

本章概要 / 252

关键术语 / 254

复习思考题 / 254

应用案例：远大公司的组织冲突管理 / 255

课堂练习：突发事件的冲突处理 / 256

小组练习：丑橙子角色扮演 / 260

自主作业 / 260

第 10 章 领导力 / 262

开篇案例：索迪的领导力作用 / 262

10.1 什么是领导力 / 263

10.2 变革型领导观点 / 264

10.3 管理型领导观点 / 268

10.4 路径—目标领导理论 / 271

10.5 内隐领导力观点 / 274

10.6 领导力胜任观点 / 275

10.7 领导力的跨文化和性别问题 / 279

10.8 中国式领导力——家长型领导
理论 / 280

本章概要 / 281

关键术语 / 282

复习思考题 / 282

应用案例：王石的成功和“中国式
老板”的失败 / 283

小组练习 领导力诊断分析 / 285

自我评估 领导者发挥作用了吗 / 285

第 11 章 组织结构的设计 / 287

开篇案例：Valve 公司的组织结构 / 287

11.1 劳动分工和协调 / 288

- 11.2 组织结构的要素 / 291
- 11.3 部门化的形式 / 296
- 11.4 组织设计中的权变因素 / 304

本章概要 / 306

关键术语 / 307

复习思考题 / 307

应用案例：中国电信运营商组织结构
创新 / 308

小组练习：ED Club 练习 / 309

个人评估：你更喜欢哪种组织结构 / 309

第12章 组织文化 / 311

开篇案例：贯穿于 Zappos 的组织
文化 / 311

- 12.1 组织文化的要素 / 312
- 12.2 通过文化制品解读组织文化 / 315
- 12.3 组织文化重要吗 / 317
- 12.4 融合组织文化 / 320
- 12.5 变革和强化组织文化 / 322
- 12.6 组织社会化 / 324
- 12.7 中国家族式组织文化 / 328

本章概要 / 331

关键术语 / 332

复习思考题 / 332

应用案例：西安杨森 / 333

团队作业：组织文化隐喻 / 335

课堂作业：诊断组织文化 / 336

自我评估：你的企业文化偏好是什么 / 336

第13章 组织变革与发展 / 338

开篇案例：LG 的变革——从三星的跟随者
变为市场的领导者 / 338

13.1 勒温的力场分析模型 / 339

13.2 理解变革的阻力 / 340

13.3 解冻、变革与再冻结 / 342

13.4 领导、结盟及试探性尝试 / 347

13.5 组织变革的四种方法 / 350

13.6 组织变革中的跨文化和
道德问题 / 354

13.7 组织行为：进程仍在继续 / 355

本章概要 / 355

关键术语 / 356

复习思考题 / 356

应用案例：陈春花与新希望六和 / 357

小组练习：战略变革事件 / 358

自我评估：你能容忍变革吗 / 359

第14章 新型组织 / 360

14.1 传统组织与新型组织 / 360

14.2 学习型组织 / 361

14.3 虚拟组织 / 363

14.4 网络组织 / 364

本章概要 / 366

应用案例 14-1：中国科学院高能物理研究
所创建学习型组织 / 366

应用案例 14-2：斯德恩斯公司的虚拟
团队 / 368

应用案例 14-3：微软的网络型组织
结构 / 370

应用案例 14-4：华为的“学习型组织”是
如何炼成的 / 370

学习目标

阅读完本章，你应该能够：

- 定义组织行为学和组织的概念，并且讨论对该领域进行探索的重要性。
- 比较当前四种有关组织效能的不同观点。
- 讨论全球化、劳动力多样性以及新兴雇用关系给组织带来的机遇和挑战。
- 了解组织行为学知识的根基。

开篇案例：速贷公司的高招

速贷公司（Quicken Loans）是美国第三大住房抵押贷款机构。然而，不同于传统的金融机构，其底特律分公司完全在网上开展业务。公司推崇“高参与度、富有创新、顾客导向、有趣”的企业文化。“我们鼓励员工保持好奇心，不断寻求新的方式改善流程，进而采取行动将其实现。”一位管理者说道。信息技术小组提出的“子弹时间”概念推进了公司的创新进程。子弹时间是指每周一半天的例行时间。在此期间，公司的信息技术人员在平时工作以外的地方自由工作学习，这更有利于公司的发展。公司的创新文化工程师比尔·帕克（Bill Parker）解释道：“我们给员工一定的自由和激励去创造‘差异化’。”

速贷公司在员工发展方面投入了大量的资金。“员工发展”以为期两天的迎新活动开始。在此期间，主席丹·吉尔伯特（Dan Gilbert）和CEO比尔·爱默生（Bill Emerson）亲自介绍公司的文化和18条用于指导员工行为的原则（称为“ISM”）。爱默生还公开了个人电子邮件地址和手机号码，以对外开放通信交流。“我希望员工们可以方便地联系上领导，这样的文化更富有包容性。”爱默生表示。

速贷公司的工作环境体现了其注重劳逸结合的企业文化。公司在底特律市中心的办事处（类似的还有位于其他六个城市的办事处）的装饰别具一格：色彩鲜艳的墙壁和家具、涂鸦手绘的混凝土地板、即兴聚会和工作休息的专有空间。墙上贴满了进度表以及凸显公司“员工行为指导准则”的海报。员工们抽出时间参加乒乓球比赛、篮球比赛、碰碰球比赛和化妆晚会。“我们做了很多疯狂的事情，但反响很好，”速贷公司设备主管梅丽莎·普瑞斯（Melissa Price）说道，“它们创造了一个充满活力的工作环境。”

速贷公司也因其突出的社区支持而出名，比如帮助底特律的中央商务区恢复繁荣，捐赠资源给慈善机构，帮助员工服务于国民警卫队。虽然速贷公司并非完美，但据多种渠道调查，它不仅被公认为美国数一数二的金融机构，更被认为是美国最好的工作地方之一。“这里有很好的发展空间，”速贷公司员工里卡多·威廉姆斯（Ricardo Williams）说：“在公司里，没有人会限制你的发展。”

1.1 欢迎进入组织行为学领域

开篇案例反映了组织在当今瞬息多变的环境下取得成功的一些重要因素。经济体任一

部门中的组织都需要熟练、富有积极性、善于创新的人才。组织要求人们适应团队工作，保持健康的生活方式。组织还需要支持创新工作并富有远见卓识的领导者，他们能做出兼顾多方利益的决策。换句话说，那些最好的公司正是通过本书所讨论的组织行为的相关概念和实践取得成功的。

我们的目的是帮助你理解组织中发生的事情，包括员工和团队的想法和行为。我们研究提升公司效率、提高员工的幸福感和促进同事间合作的各种因素。我们从不同的视角研究组织：从员工思想和行为的深层基础方面（个性、自我概念、承诺）到组织结构、文化与外部环境的复杂互动方面。此次知识旅程中，我们注重分析事情发生的原因，以及可以做些什么来预测和管理组织的活动。

我们通过介绍组织行为的范畴以及其对组织和个人职业生涯的重要性开始本章节。紧接着，本章将阐述四个关于组织效能这一被认为是组织行为“最终因变量”的概念的主要观点，还会讲述企业正面临的三个挑战——全球化、劳动力多样化的加剧和正突显的雇用关系。最后，通过介绍组织行为知识的根基结束本章。

1.2 组织行为学领域

组织行为学（organizational behavior）是对人们在一个组织中或组织周围所想、所感、所为的研究。它关注雇员的行为、决定、感知以及情感反应。它观察组织中的个体和团队，以及他们与其他组织中的对手之间是如何相互联结。组织行为学还包括了对组织机构如何与它的外部环境相互作用的研究，尤其是对员工行为和决定的影响。组织行为学的研究者们对这些主题开展系统的研究，并进行了多层次分析，即在个体、团队（包括人际）以及组织机构等层次进行分析。

对组织行为学的定义引出了一个问题：什么是组织？**组织**（organizations）即是人们互相依赖地朝着共同的目的工作的一个团体。请注意组织并不是什么高楼大厦或是在政府注册的实体。实际上，许多组织并没有实体或者政府文件来授予它们合法的地位。组织自人类开始共同工作时就存在。回到公元前 3500 年，大量的寺院都是通过很多人有组织的行动得以建成。古罗马的工匠和商人，与严加挑选的管理人员一起组成了公会。而 1000 多年前，中国的工厂每年就能够生产约 2 万吨铁。

纵观历史，组织都聚集了这样一群人，他们相互交流、协调、合作，最终实现了共同的目标。组织的一个重要特征是，它们是集合实体。它们由人组成（通常是雇员形式，但并不全是），并且这些人以一种有组织的方式相互作用。这种有组织的关系需要一些最低程度的交流、协调和合作以实现组织的目标。正因如此，组织内的所有成员都或多或少地与别人相互依赖；他们通过与同事分享资料、信息或者专业知识来完成最终目标。

组织的第二个重要特征是它们的成员有着集体的目标意识，不过组织行为学的专家们对是否所有的组织都有集体的目标意识仍存在争论。集体目标并没有被很好地定义和被一致认同。而且，虽然大多数组织都有愿景和使命宣言，不过这些文件有时候会过时，或者没有描述清楚员工和领导究竟要在现实中取得什么样的成就。这些观点可能也没错，但试想一个组织没有了目标时的情况：一群人漫无目标地游荡，毫无方向感。所以，无论是提供房屋贷款的速贷公司，还是致力于设计更好飞机的波音公司，组织中的人们都需要有一

些共同的目标。时任苹果公司 CEO，同时也是皮克斯动画工作室 CEO 的史蒂芬·乔布斯 (Steven Jobs) 说：“公司是人类历史上最惊人的发明，它基本上是抽象的。当然你必须要用钢筋混凝土砌成一个实体使人们可以在这里工作，但是从根本来说，公司是我们所创造出的抽象组织，并且它的力量无与伦比。”

1.3 组织行为学的创建

大约在 20 世纪 40 年代，组织行为学作为一个独立的学科范畴诞生了，不过在此之前，组织机构已被许多其他领域的专家研究了很多个世纪。例如，古希腊哲学家柏拉图 (Plato) 写过关于领导精髓的著作。大约在同一个时期，中国古代思想家孔子对道德准则和领导的优点给予了高度的赞美。1776 年，亚当·斯密 (Adam Smith) 倡导新的基于劳动分工的组织机构形式。而 100 年后，德国社会学家马克斯·韦伯 (Max Weber) 针对理性组织、职业伦理和魅力型领袖发表了有关著作。不久之后，工业工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 提供了通过制定目标和奖励措施来激励员工的几个崭新的方法。总的来说，组织行为学的发展历史主要分为三个阶段：古典科学管理阶段、人际关系学说阶段和当代组织行为学阶段。

1.3.1 组织行为学的发展历史

1. 古典科学管理阶段 (1895 ~ 1930 年)

早在 19 世纪末到 20 世纪初，以美国的泰勒为代表的一批研究者创立了科学管理的理论。这些理论是人类第一次把管理作为一个科学领域来进行研究的成果，其某些观点至今还被管理学界所公认，因此，泰勒被人们称为“科学管理之父”。

2. 人际关系学说阶段 (1930 ~ 1960 年)

在这个时期，管理心理学茁壮成长，成为一门独立的科学并服务于管理实践。

这个时期主要代表人物是美国的梅奥、马斯洛和麦克雷戈。

(1) 梅奥的“霍桑实验”。梅奥在 1924 ~ 1932 年期间主持了一次著名的霍桑实验，其中包括照明实验、群体实验、谈话实验。通过实验，梅奥提出了一套“人际关系”理论，为管理心理奠定了坚实的理论基础。

(2) 马斯洛的需求层次理论。马斯洛是一位美国心理学家，1943 年他出版了《人类动机理论》一书，提出了人的基本需求可以分为五类：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。1954 年，他出版了《动机与人格》一书，全面发展了他的需要理论。

(3) 麦克雷戈的“X-Y”理论。麦克雷戈也是一位美国心理学家，长期在哈佛大学和麻省理工学院从事心理学的教学工作。1957 年，他发表了一篇重要论文——《企业的人性面》，他认为：真正的问题在于管理者的宇宙观和价值观的改变，这个问题解决了，如何执行的问题就只是细枝末节而已。

3. 当代组织行为学阶段 (1960 年以来)

第二次世界大战以后，西方工业国家的科学技术有了飞速的发展，一些先进的科学手

段和科学工具也被应用到企业管理中来了,于是出现了一种强调科学技术、忽视人的心理活动的倾向。其中一种主要学派被称为管理科学学派,也有人称之为数量学派,其主要观点是:提高经济效率的主要途径是运用计算机、制定数学模型、运用数学原理和公式来进行计划、决策,并解决管理中的问题。然而,由于不能很好地了解、解释员工的心理活动和行为,不能预见员工的行为倾向,使许多数学模型无法在实践中运用。因此,Z理论应运而生了。Z理论是由美籍日本人威廉·大内在1981年提出来的。大内经过长期的研究发现,美国式管理是以X理论为基础的,而日本式管理是以Y理论为基础的,而要在美国照搬日本式管理又行不通,所以,他就写了《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》这本书。Z理论结合了X理论和Y理论的长处,要求管理者根据具体个体的不同情况,灵活地采取不同的管理方法。Z理论受到了西方管理人员的广泛欢迎,但也有一些学者对它持有异议。因此,Z理论还有待于今后的管理实践来证明。

虽然中国传统文化蕴含着丰富的管理心理学思想,但这些思想基本上停留在经验和朴素的认识上。因此组织行为学在中国的发展,是作为一门独立的学科从西方引进的。1935~1937年,周先庚在中央研究院心理研究所与陈立合作,在北平南口机车厂进行了关于职工提合理化建议的调查研究,试图从心理学的角度摸索调动职工积极性的途径。这是中国最早的工业心理实验研究。1935年,中国著名心理学家陈立撰写并出版了《工业心理学概观》一书,第一次从环境、疲劳、休息、工作方法、事故与效率,以及工业组织、激励与动机等重要方面,系统论述了中国工业心理学和管理心理学的基本问题。从20世纪50年代开始,中国已逐步开展工程心理学和劳动心理学的研究,但管理心理学的起步较晚。由于“文化大革命”的影响,在20世纪60年代中国学术界对西方正在迅速发展的工业与组织心理学知之甚少。直到70年代末,我国转向以经济建设为中心,工业部门感到需要运用心理学的知识调动企业管理者和职工的积极性,心理学界也感到需要开展有关生产管理心理学问题的研究,正是在这种改革和开放的形势下,管理心理学才逐步得到发展。1980年中国心理学会工业心理专业委员会的成立,标志着中国组织行为学的起步。中国行为科学学会成立于1985年,实际上是组织行为学会,迄今为止各省市基本上都成立了行为科学学会。

从20世纪80年代开始,中国有两个工业心理学的专门研究机构从事组织行为学的研究。一个是中国科学院心理研究所社会经济与心理行为研究中心(原工业心理研究室),另一个是浙江大学的工程心理学(原杭州大学的工业心理专业)。90年代之后,随着中国人力资源管理热的兴起,中国许多高校的管理学院的部分教师开始从事组织行为学的教学和研究,一批硕士生和博士生以组织行为学领域作为学位论文的课题。从80年代起,中国翻译出版了一批国外较有影响的著作,如沙因(Schein)的《组织心理学》(1987),马斯洛(Maslow)的《动机与人格》(2005),麦考密克(McCormick)等人的《工业与组织心理学》(1991),以及一些以“管理心理学”和“组织行为学”命名的其他著作。1985年中国出版了第一部由本土学者卢盛忠编写的《管理心理学》教材,随后,又出版了许多管理心理学和组织行为学的著作。其中,比较有影响的有俞文钊的《管理心理学》(甘肃人民出版社,1988),陈立的《工业管理心理学》(上海人民出版社,1988),徐联仓、陈龙的《管理心理学》(光明日报出版社,1988)和王重鸣的《劳动人事心理学》(浙江教育出版社,1988)等。据不完全统计,目前这类著作逾百种。在这个领域内,也开展了多方面的研究,包括激励、

人员测评、岗位胜任特征、工作业绩评价、管理培训与发展、领导的 CPM 理论、变革型领导、管理决策、跨文化研究、组织气氛和组织文化、组织公民行为等，取得了可喜的成绩。但是，与西方发达国家特别是美国相比，中国组织行为学在研究人员数量、成果数量和创新性、社会影响等方面仍存在较大的差距。

1.3.2 为什么要学习组织行为学

组织行为学的教师面临着挑战：一方面，那些刚踏入职业生涯的学生倾向于重视与特定工作职位相关的课程，如会计或者营销。但组织行为学并没有与其相关的特定的工作——并没有“组织行为副总裁”这个职位，因此这些学生有时会很难发觉组织行为学知识可以为他们的未来提供帮助。另一方面，拥有几年工作经验的学生又会将组织行为学置于重要课程名单的顶端。这是为什么？因为他们已经直接发现了组织行为学确实会对他们职业生涯的成功起到一定的作用。首先，他们已经知道组织行为学理论可以帮助人们理解工作环境。这些理论还会给予我们质疑并且重塑个人心智的机会，这通常是随着我们认识和经验的积累而提高的。因此，组织行为学十分重要，它可以满足我们理解并预期我们所生存的世界的需要。

其次，组织行为学知识的最大价值，可能在于帮助人们在工作场所更好地完成工作。根据定义，组织是一群一起完成事情的人，所以我们需要一个知识和技能的工具来促进与他人成功的合作。建设高效团队、激励员工、处理工作间的矛盾、影响上司，以及改变员工的行为，只是组织行为学所内含的一小块知识和技能的领域。无论你选择什么样的职业道路，你会发现，组织行为学的概念在工作中发挥着重要的作用。它使得工作更有效地进行。

1. 组织行为学对所有人都有用

我们在解释为什么组织行为学对各位的职业生涯成功很重要时，并没有假设你已成为或你打算成为管理人员。实际上，本书创新性地提出了组织行为学知识对所有人都有用的观点。不管你是地理学家、金融分析师、客户服务代表，还是首席执行官，你都需要理解并应用许多在本书中讨论到的组织行为学领域的观点。组织虽然一直都需要管理人员，可他们所扮演的角色已经改变，而其余的人们越来越希望在工作场所管理好自身。多年前，一位富有远见的组织行为学作者曾如此写道：“人人都是管理者。”

2. 组织行为学的重要性

迄今为止，我们对于“为什么学习组织行为学”的回答，集中在组织行为学知识是如何为企业增加权益。不过，组织行为学知识对组织的财务状况也同样重要。速贷公司的成功得益于强大的公司文化、个人奖励和发展、团队工作、创造性决策的制定以及富有远见的领导等方面的组织行为实践。

许多研究已证实，组织行为学实践在很大程度上决定着组织的存续与成功。一项调查发现，具有较高水平的组织行为学实践（例如，培训、员工参与、奖励和表彰）的医院，其患者死亡率较低。另一项研究发现，被评为“最佳雇主”的公司，在财务和股市上都有明显更好的表现，有高水平员工参与度的公司也有显著更好的业绩和盈利表现（见第 5 章）。

组织行为中最重要价值得到了人力资本和投资组合方面研究的支持。相关调查表

明,在选择最佳的长期股票增值的公司时,特定的组织行为特征(员工的态度、工作与生活的平衡、绩效奖励制度、领导、员工培训与发展)均是重要的预测因素。例如,不同的研究表明,首席执行官的素质对公司业绩有重大的影响。很多事件反映了这点,比如彭尼百货和 SNC Lavalin 集团有关领导力失灵导致重大问题的事件。

1.4 组织效能的观点

根据《财富》杂志年度排名,苹果公司和谷歌公司是世界上最受推崇的两家公司。然而,十几年前,这两家公司很少受到别人的关注。20 世纪 90 年代晚期,苹果在电脑产业上的可怜份额仍然让其挣扎在生死边缘;谷歌甚至还没注册成为一家公司,它只不过是由斯坦福大学的两个博士生在他们宿舍设计并快速成长的电脑项目而已。苹果和谷歌是如何取得如此难以置信的成就的?那就是因为他们持续地运用了组织效能的四个方面,接下来我们便将谈论这个问题。

几乎所有的组织行为学理论都或明或暗地把使组织更加有效作为目标。确实,组织效能(organizational effectiveness)被认为是组织行为学中的“最终因变量”。但是我们面临的第一个挑战就是如何定义组织效能。专家们认为这一主题被贴上过多的标签,组织业绩、成功、美德、健康、竞争、优秀等,却没有在每一个标签的意义上达成一致。然而,他们为我们帮助组织变得更有效提供了基础的模型和建议。

多年以前,组织效能被定义为组织达到所述目标的程度。根据这个定义,德尔塔航空公司如果能实现甚至是超过它每年的销售和利润目标,就是有效的组织。然而,达成目标的观点已不再被人所认同,因为一家公司只要设定一个简单的目标就可以很简单地被认为是有效的;更糟糕的状况,可能一些目标会把组织带到错误的方向。因而,本书中我们所说的组织效能模型并不包含“实现目标”。

最好的衡量组织效能的观点有四个:开放系统观点、组织学习观点、高绩效工作实务观点和利益相关者观点。当一个组织很适应外部环境,其内部子系统高效而有良好适应度,注重组织学习,能满足主要利益相关者的需要时,我们就认为组织是有效的。接下来,我们将逐个对组织效能的四个角度进行细致的讨论。

1.4.1 开放系统观点

组织效能的开放系统(open systems)观点是最早的,同时也是一种关于组织的牢固的思维方法。实际上,其他一些主要的组织效能观点可以认为是开放系统模型细节上的延伸。如图 1-1 所示,开放系统观点将组织看作复杂的有机体,它“生存”于一定的外部环境中。“开放”这个词描述了这种相互依赖、相互渗透的关系。相反,“封闭”系统则可以不依靠外部环境而生存。

根据开放系统观点,组织依靠其外部环境提供其所需资源,包括原材料、员工、资金、信息以及设备。外部环境同时也包括规则和对组织的期望,如法律、文化规范。一些环境资源(如原材料)可以被转化为产出向外部环境输出,而一些资源(如应聘者、设备)是转换过程中的子系统。

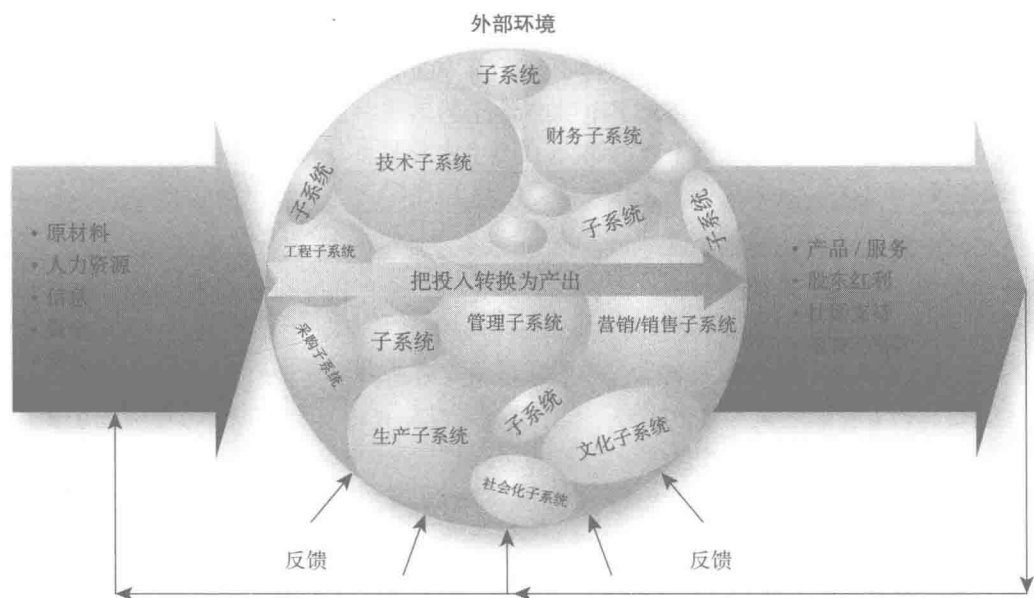


图 1-1 组织的开放系统

开放系统观点同时描述了组织中的许多子系统，如进度、部门（生产、营销）和非正式群体、团队、技术诊断等要素。并非像相互嵌套的俄罗斯娃娃，组织子系统都有自己的子系统。例如在华盛顿州斯波坎市的 Nordstrom 百货公司，它不仅是 Nordstrom 连锁店的一个子系统，还设有一个自己的子系统——部门、团队和 workflows。组织子系统内部互相依赖，相互作用，将输入转化为各种输出（如产品、服务、社区支持）。一些输出可以通过外部环境反馈出价值，而输出的一些副产品（如裁员、污染）可能对环境或组织与环境的关系产生不利影响。在这个过程中，外部环境向企业提供对其产品或可用于未来投入的价值的反馈。

1. 组织与环境的匹配

根据开放系统观点，有效的组织能够与不断变化的外部条件保持紧密的一致。当组织的投入、流程和产出紧密结合外部环境的需求和期望时，组织便与环境保持了良好的一致。组织主要有三种方式来实现一致，最常见的方法是对产品或服务进行重新设计，或者改进生产过程以满足外界需求。Zara，世界上最大的服装零售商，通过持续的修正从而与高波动的外部环境保持紧密一致。正如全球链接 1-1 描述的，这家西班牙公司接收来自 6 000 个门店的持续反馈，再加上一些创新，以快速设计、生产和交付产品。作为对比，不能与环境变化保持紧密一致的服装零售商就会因为对不断变化的偏好响应缓慢而大量积压产品。

第二种方法是积极地管理它们的外部环境。许多组织通过增加其产品或服务的需求的营销手段来管理环境。也可以采用其他的手段，譬如获得独家代理权（例如，某知名品牌）或限制竞争对手获得宝贵的资源，还有一些人游说增强其市场地位的立法，或者拖延扰乱其业务活动的立法。

组织保持与环境良好的契合的第三种方式是改变它们的业务和市场位置。换句话说，如果外部环境太具有挑战性，组织可以移动到一个新的、更适宜生存的环境。Nucor 公司，