

Mc
Graw
Hill

Education

工商管理 经典译丛

“十一五”国家重点图书出版规划项目

组织行为学

提高执行力和承诺的要素

Organizational Behavior

Essentials for Improving
Performance and Commitment

Jason A. Colquitt

Jeffery A. Lepine

Michael J. Wesson

(美) 贾森·A. 科尔基特

杰弗里·A. 勒平

米歇尔·J. 韦森

吴晓巍 主译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



Mc
Graw
Hill

Education

工商管理 经典译丛

“十一五”国家重点图书出版规划项目

组织行为学

提高执行力和承诺的要素

Organizational Behavior

Essentials for Improving
Performance and Commitment

Jason A. Colquitt

Jeffery A. Lepine

Michael J. Wesson

(美) 贾森·A.科尔基特

杰弗里·A.勒平

米歇尔·J.韦森

吴晓巍 主译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学: 提高执行力和承诺的要素/ (美) 科尔基特 (Colquitt, J. A.), (美) 勒平 (Lepine, J. A.), (美) 韦森 (Wesson, M. J.) 著; 吴晓巍主译. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 11

(工商管理经典译丛)

书名原文: Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment
ISBN 978 - 7 - 5654 - 0165 - 7

I. 组… II. ①科… ②勒… ③韦…④吴… III. 组织行为学 - 教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 211601 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2008 - 25 号

Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson
Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment
Original ISBN: 978 - 007 - 811255 - 3
Copyright © 2010 by The McGraw - Hill Companies, Inc.

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 translation edition is jointly published by McGraw - Hill Education (Asia) and Dongbei University of Finance and Economics Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2010 by McGraw - Hill Education (Asia) a division of the Singapore Branch of The McGraw - Hill Companies, Inc., and Dongbei University of Finance and Economics 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。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳 - 希尔 (亚洲) 教育出版公司和东北财经大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内 (不包括中国香港特别行政区、澳门特别行政区和中国台湾) 销售。

版权© 2010 由麦格劳 - 希尔 (亚洲) 教育出版公司与东北财经大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm
2010 年 11 月第 1 版

字数: 395 千字

印张: 18 1/2 插页: 1
2010 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 李季 刘东威 吉扬 包利华
封面设计: 冀贵收

责任校对: 文 心
版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0165 - 7

定价: 38.00 元

译者前言

本教材是由美国佛罗里达大学的人力资源管理教授贾森·A. 科尔基特和杰弗里·A. 勒平与得克萨斯 A&M 大学的组织行为学教授米歇尔·J. 韦森精心编写的, 它凝聚了三位教授多年的科研成果和教学经验之精华, 在美国以及世界多个国家和地区拥有广大的读者, 并具有很大的影响, 相当多的院校选择本书作为工商管理或人力资源管理专业学习的教材。

该教材在编写上主题清晰、内容完整、结构严谨、体例规范、形式统一、难易适度, 既适合学生的学习, 也易于教师安排教学。本教材围绕组织行为学的两个成果, 即工作绩效和组织承诺, 从影响变量的个体机制、个人特征、团体机制和组织机制等方面进行了系统论述, 做到了由表及里、深入浅出。另外, 该教材在内容安排上, 不仅专业术语明确、图表清晰, 而且还从学生生活、电影剧情、体育运动、跨国公司等活动中分别论述组织行为学的实践应用, 更有利于学生对该教材内容的理解。每章前后的案例都是以国际知名跨国公司为例, 有助于学生熟悉这些公司的主要经营业务和活动特点。

东北财经大学出版社于 2009 年已出版了该教材的英文影印版, 并在大学工商管理专业双语教学中使用, 受到了广大师生的广泛欢迎和好评, 现根据教学需要, 便于原版教材的学习和对其中内容的掌握, 在出版社领导和编辑的支持与帮助下, 我们对该教材进行了翻译。本教材由吴晓巍担任主译, 并对全书做了统一翻译设计和总体安排。第 1 章由吴晓巍和薛乐萌翻译; 第 2 章、第 12 章由吴晓巍和杨爽翻译; 第 3 章、第 4 章、第 5 章由于欣颖和李宏伟翻译; 第 6 章、第 7 章由吴晓巍和徐洋翻译; 第 8 章由吴晓巍和彭小娜翻译; 第 9 章由王燕和彭小娜翻译; 第 10 章、第 11 章由吴晓巍和周金江翻译。

虽然译校者都尽心尽力, 但因为水平所限, 译释不当之处在所难免, 敬请广大读者和同仁指正。

吴晓巍

2010 年 10 月于东北财经大学

目 录

第一部分

导 论

第 1 章

组织行为学概述

1.1	Google	2
1.2	组织行为学	2
1.3	组织行为学至关重要吗?	7
1.4	我们怎么“知道”我们了解了组织行为学的 相关问题?	13
1.5	案例: Google	17
1.6	重点掌握	18
1.7	问题讨论	18
1.8	测评: 个人自我意识	19
1.9	练习: 组织行为学是常识吗?	19
	本章术语	20

第 2 章

绩效与承诺

2.1	Home Depot	24
2.2	绩效和承诺	25
2.3	公民行为	29
2.4	组织承诺	33
2.5	退缩行为	38
2.6	案例: Home Depot	44
2.7	重点掌握	45
2.8	问题讨论	46
2.9	测评: 情感承诺	46

2.10 练习：对消极事件的反应	47
本章术语	48

第3章

工作满意度

3.1 Patagonia	52
3.2 工作满意度	52
3.3 工作满意度有多重要?	65
3.4 案例：Patagonia	69
3.5 重点掌握	69
3.6 问题讨论	70
3.7 测评：核心工作特征	70
3.8 练习：不同工作的工作满意度	71
本章术语	72

第4章

压力

4.1 Best Buy	74
4.2 压力	75
4.3 压力有多重要?	87
4.4 案例：Best Buy	88
4.5 重点掌握	89
4.6 问题讨论	89
4.7 测评：A 型行为模式	90
4.8 练习：压力管理	91
本章术语	92

第5章

激励

5.1 Netflix	94
5.2 激励	95
5.3 激励有多重要?	110
5.4 案例：Netflix	112

5.5 重点掌握	112
5.6 问题讨论	113
5.7 测评：金钱的意义	113
5.8 练习：George Lumber	114
本章术语	115

第6章

信任、公平和道德

6.1 PepsiCo	118
6.2 界定信任以及描述它与公平和道德之间的 关系	118
6.3 信任有多重要?	134
6.4 案例：PepsiCo	134
6.5 重点掌握	135
6.6 问题讨论	136
6.7 测评：信任倾向	136
6.8 练习：可信赖性和信任	137
本章术语	138

第7章

学习与决策

7.1 Caterpillar	142
7.2 学习与决策	142
7.3 为什么一些员工会更好地学会做决策?	143
7.4 学习有多重要?	154
7.5 案例：Caterpillar	156
7.6 重点掌握	156
7.7 问题讨论	157
7.8 测评：目标导向	157
7.9 练习：决策制定偏差	158
本章术语	159

第8章

个性、文化价值观和能力

8.1	Four Seasons	162
8.2	个性、文化价值观和能力	163
8.3	个性、文化价值观和能力有多重要?	179
8.4	案例: Four Seasons	182
8.5	重点掌握	183
8.6	问题讨论	183
8.7	测评: “大五”个性维度	184
8.8	练习: 情感智力	186
	本章术语	187

第9章

团 队

9.1	Logitech	190
9.2	团队	190
9.3	团队特征	191
9.4	团队进程	200
9.5	团队进程有多重要?	208
9.6	案例: Logitech	209
9.7	重点掌握	210
9.8	问题讨论	210
9.9	测评: 凝聚力	211
9.10	练习: 野外求生	212
	本章术语	214

第10章

领 导

10.1	Xerox	216
10.2	领导	216
10.3	权力与影响力	217
10.4	领导风格与行为	225

10.5	领导有多重要?	235
10.6	案例: Xerox	237
10.7	重点掌握	238
10.8	问题讨论	239
10.9	测评: 初始结构与关怀体谅	239
10.10	练习: 员工参与	240
	本章术语	241

第11章

组织结构

11.1	IBM	244
11.2	组织结构	244
11.3	为什么一些组织拥有与其他组织不同的 结构?	245
11.4	组织结构有多重要?	256
11.5	案例: IBM	258
11.6	重点掌握	258
11.7	问题讨论	259
11.8	测评: 集权化	259
11.9	练习: Creative Cards	260
	本章术语	261

第12章

组织文化

12.1	eBay、PayPal 与 Skype	264
12.2	组织文化	265
12.3	为什么不同组织会有不同的文化?	265
12.4	组织文化的重要性	277
12.5	案例: eBay、PayPal 与 Skype	279
12.6	重点掌握	280
12.7	问题讨论	280
12.8	测评: 创新型文化	281
12.9	练习: 大学的文化	281
	本章术语	282

第一部分 导论

1

组织行为学概述

【学习目标】

通过阅读本章，应该能够：

- 界定“组织行为学”；
- 描述组织行为学研究两个主要成果；
- 明确影响组织行为学两个研究成果的因素；
- 理解为什么善于运用组织行为学的公司往往会更有利可图；
- 界定“理论”并解释其在科学方法中的作用；
- 描述“相关性”的含义，以及何谓高度相关、中度相关和弱相关。

1.1 Google

——阅读本文时若手边恰好有台电脑，不妨上网搜索如下语句：“2008 年度最佳雇主。”Google（以下称“谷歌”）是否出现在了搜索结果的前列呢？而您又是否不自觉地使用了谷歌来作为此次搜索的工具呢？回答大致是肯定的，因为这间总部设于加利福尼亚州山景城的企业，已经融入了我们日常生活当中。从网络搜索引擎、谷歌地图，到 Gmail、“谷歌地球”等等，想要避免使用谷歌的产品是很难的。自 2004 年上市以来，谷歌公司的员工数量已从 2 000 人左右攀升至将近 17 000 人，财务业绩也常常超过雅虎、微软等竞争对手。该公司出现在你的网络搜索结果中，是因为它在 2007 与 2008 年度《财富》杂志“100 家最佳就业公司”的评选中均荣登榜首。

是什么使得谷歌公司成为了如此优秀的雇主呢？一个最常被提及的理由是谷歌的“20% 时间”制度，它要求员工将一周工作时间的 20% 花在构思自己所向往的并有助于公司的方案上。包括 Gmail 在内的许多谷歌创新产品，都是源自“20% 时间”的产物。这类自主制度能够激发出员工的工作热情。当被问及谷歌员工工作超时的问题时，系统资源管理员丹尼斯·黄评论说，这些所谓的“谷歌人”会“待在这儿是因为他们没有其他更想去的地方”。谷歌公司也提供了许多使加班时间更为舒适的有诱惑力的津贴服务，包括免费美食、免费洗衣服务、现场诊疗和洗车服务，以及一些游乐和健身设施等。如果烤黑鲈鱼配欧芹香蒜酱和面包屑听起来不错，那么谷歌自助食堂就是你的首选之处了。

尽管如此成功——也许正因为它的成功，谷歌公司目前正面临着一些不寻常的挑战。一方面，一些谷歌员工已经辞职并自己创业，所创建的公司名称富有创意，诸如 FriendFeed、Mogad 和 Mechanical Zoo 等；另一方面，一些员工将股票转让出手后选择“退休”。一部分高级管理人员也纷纷离任，到 Facebook、Twitter、百代音乐等企业任职。尽管谷歌公司的员工流动率保持在 5% 的行业最低水平，但这些员工的离职发生在谷歌股票市值波幅日益增大的时期。谷歌公司的收益大部分来自搜索结果的同步广告，但一间调查公司发现近期这些广告的点击率未见明显增长。当然，假如广告收入下跌，谷歌公司可以转向其他产品，但这些产品面对的是高饱和度和竞争性强的市场。谷歌的高管人员也因此将重点转向了针对降低员工离职率的新策略。

1.2 组织行为学

——在为组织行为学的具体研究领域下定义之前，请花点时间仔细考虑以下的问题：谁是你遇到过的最差的一位共事者？想象一下曾与你一起研究班级课题的同学；兼职或暑期工作中的同事；或是目前就职企业里的同辈、下属、上级等等。这位工作伙伴的什么行为使其被冠以了“最差的共事者”的头衔？是表 1—1 中右侧描述的某些（或是全部）行为吗？现在请仔细考虑遇到过的最好的一位共事者。同样，这位同事获得了“最好的共事者”头衔的原因何在——是表 1—1 中左侧描述的某些或大部分

行为吗？

假如你有机会与表 1—1 中描述的两类人共事，很可能会有两个首要问题映入脑中：“为何最差的共事者会如此表现？”和“为何最好的共事者会如此表现？”一旦理解了这两类共事者表现差异如此巨大的原因，你或许就能够想出与最差共事者更有效率地进行互动的方式（从而提高一些工作生活的舒适度）。若是作为负责人，则可以制定出改善工作单位中员工态度和行为的方案。比如，应聘者的甄选、新组织成员的培训和社会化、绩效评价与奖励的管理，以及对员工间冲突的应对等方案。如果不理解员工行为方式的原因，寻找改变其工作态度和行为的方法就会困难重重。

表 1—1 最好的共事者和最差的共事者

最好的共事者	最差的共事者
你的同事常常有如下的表现吗	你的同事常常有如下的表现吗
无需监督或提醒，主动完成任务	即使手把手指导，也无法完成任务
当工作要求或完成方式有变时能够很快适应	抵触任何形式的改变，即使是有益的变化
即使身处逆境，也能保持良好的工作状态	无论身处何种状况，都牢骚和抱怨连连
参与额外的会议与职责，来支持同事的工作	即便是必须参与的会议和职责也会缺席
会对新员工或需要帮助者伸出援手	以嘲弄新员工或需要帮助者为乐
即使不完全理解制度本身，也能遵循主要规则	基本上会破坏任何有碍于其工作的规则
对雇主具有持久的归属感和责任感	看似在不断寻找其他机会，即使未必比现在更好
早来晚走	第一个去吃午饭，最后一个回来

至关重要的问题：
为什么这两类员工的行为会有如此大的差异？

“与你合作的同事中，谁会获得首奖？什么使得他们成为优秀的共事者？”

1.2.1 界定“组织行为学”

组织行为学（OB）是一门致力于理解、说明并最终改善组织中个人和团体态度与行为的学科。大学中管理学院的学者和商业组织中的研究人员都会进行组织行为学方面的研究。经理或咨询顾问会应用这些研究成果，检验其是否能够应对实际挑战。组织行为学中的理论和概念来自多个学科的融合。例如，工作绩效和个性特征的研究主要涉及行业与组织心理学；对满意度、情感和团队进程的研究主要来自社会心理学；社会学是团队特征和组织结构研究中不可或缺的部分；人类学为研究组织文化提供信息；最后，在理解激励、学习和决策时，则使用了经济学模型。这种多样性决定了组织行为学研究与众不同的特性，大多数学生能够发现使其感兴趣并引发思考的某

些话题。

组织行为学的整合模式

由于课题与学科来源的多样性，学习组织行为学的学生常会疑惑：“所有这些内容是如何组合在一起的？”第3章中所讲述的内容是如何与第12章相关联的？为了明确类似问题，本教材是围绕着组织行为学的整合模式来构建的（见图1—1），该模式的设计目的在于为组织行为学的研究领域指明方向。整合模式指出了之后的11个章节——在模式中用椭圆部分表示——是怎样组合在一起的。需要强调的是，这11个主题还有其他结合方式。图1—1也过度简化了这些主题之间的联系，但整合模式仍能为本科目的学习过程提供有益的指导。图1—1包含了五类不同的主题。

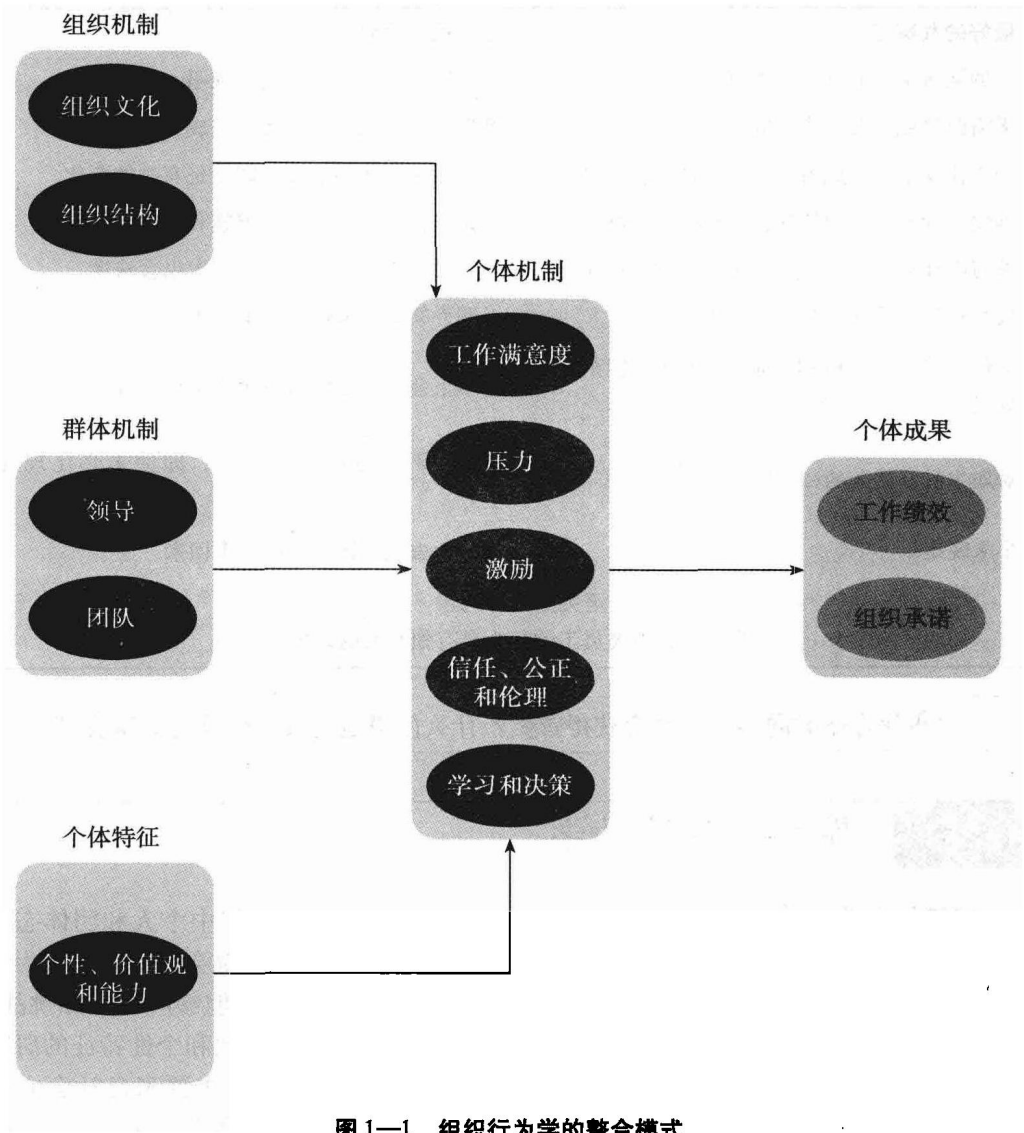


图 1—1 组织行为学的整合模式

“多数员工工作生涯的两个基本目标：履行好他们的职责并能留在所敬重的组织中。”

1.2.2 描述组织行为学研究的两个主要成果

个体成果。模式的最右侧部分包含了组织行为学研究人员（以及组织中的员工和管理者）最感兴趣的两个主要成果：**工作绩效**和**组织承诺**。多数员工工作生涯中有两个主要目标：履行好他们的职责和能够留在他们敬重的组织当中。同样，多数管理者对其员工也有两个主要目标：使员工的工作绩效最大化和确保员工在组织中长期任职。正如第2章中所描述的，某几种特定行为相结合，即可构成优秀工作绩效。一些信念、态度和情感也会使员工保持对雇主的承诺度。

本教材由介绍工作绩效和组织承诺开始，来帮助学生更好地理解这两个组织行为学的主要目标。通过以绩效和承诺作为起始点，我们希望能够强调组织行为学中主题的实践重要性。毕竟对企业来说，有什么能比拥有绩效优秀并且忠诚的员工更为重要呢？这种教学结构也让我们能够通过每一章节的主题和绩效与承诺之间关系的描述来为其他章节做出归纳。例如，关于激励章节的相关总结是归结激励与绩效和激励与承诺之间关系的。由此，学习这个模式可以更有助于你理解个人工作绩效和选择个人去留。

1.2.3 明确影响组织行为学两个主要研究成果的因素

个体机制。整合模式中也阐释了会直接影响工作绩效和组织承诺的个人机制。其中包括**工作满意度**，描述了当员工考虑到他们的工作和履行日常职责时的感受（第3章）。另一种个人机制是**压力**，它反映了员工在工作需求超出个人承受能力时的心理反应（第4章）。模式中还包括了**激励**，它描述了驱使员工努力工作的正向动力（第5章）。**信任、公正和伦理**反映了员工体会到企业在商业活动中公平、诚实和正直的程度（第6章）。模式中最后一项个人机制是**学习和决策**，是处理员工如何获得工作知识以及他们怎样运用这些知识来做出工作上的准确判断的问题（第7章）。

个体特征。当然，如果满意度、压力、激励等机制是工作绩效和组织承诺的主要驱动力，理解能够改进这些机制的因素就变得相当重要。反映了员工个体特征的因素将在第8章中做出解释。**个性**反映了能够解释个人思想、情感和行为典型模式的各种特点，普遍研究的特点包括外倾性，责任心和随和性。**文化价值观**表现了特定文化体系中对理想的行为模式的共同信念。**能力**则描述了雇员在工作中的认知（言辞、量化的等等）能力，情感（其他意识、情绪调节等）能力和体质（力量、耐力等）能力。这些个体特征结合起来，有助于总结员工的特点和能力。

群体机制。图1—1中的整合模式也表明了员工并非单独工作，而是参与到由正式（某些时候为非正式）的领导者所带领的团队中。与个人机制类似，这些群体机制包括了满意度、压力、激励、信任和学习。有关**团队**主题的第9章描述了工作团队

所具有的特性，如它们的标准、角色和团队成员相互依靠的方式。第9章中也描述了能够概括团队行为的进程，其中包括的主题有协作、冲突和交流等。第10章着重研究团队的领导者。这一章首先描述了个人最初是如何通过考虑组织团队内部的权力与影响动力来成为领导者的。接下来则描述了当领导者在特定活动中对其他员工产生影响时，是如何表现其领导角色的。

组织机制。最后，整合模式阐明了之前章节中描述过的团队聚合成为更大的组织，并影响着满意度、压力和激励等因素。例如，每个公司都有决定着企业中工作单位间是如何相互联系（以及沟通）的**组织结构**（第11章）。有时组织结构集中围绕着一个决策权力中心，有时则为分权状态，给予每个工作单位一部分自主权。企业同时也都具有表现公司中“事物存在方式”的**组织文化**——能够塑造员工态度与行为的，有关规则、标准和价值观的共同认识（第12章）。

小结

希望这个整合模式能够成为本书的学习指南，通过它来了解正在学习、已经学习和将要学习的内容。这些章节中的主题可以应用到一部分学生目前的工作生活中，无论是全职、兼职或是否从事管理方面的工作。当然，另一些学生则是全职学生或处于两次就业之间的状态。不论是何种就业状态，都拥有学生的共同身份。事实证明，许多预测一个组织能否成功的观念，在学生中也同样适用。在每章节的“学生中的组织行为学”专栏中，我们将探究其中的共性，并将说明组织行为学中的概念是怎样得以应用，来提高学术成就的。

☺ 学生中的组织行为学

这一专栏通过将把这些原理应用在生活另一领域：学生生活，来论证组织行为学原理的普遍性。每一章节都将探究某个特定主题是怎样在学生中得以应用的。本篇小节将重点介绍接下来专题中的内容。

工作满意度（第3章）。学生如何判断他们对大学生活的满意程度？他们如何权衡诸如居住地点、对同学的喜爱程度、对所学科目的喜爱程度等因素？

压力（第4章）。职场并非压力的垄断市场，学生们同时应对课业与生活中其他职责也会相当有压力。我们将探究各类压力需求是如何影响学生学习和课堂表现的。

信任、公正和道德（第6章）。为什么学生会作弊？是大多数学生视作弊为不道德行为，还是某些作弊形式在当下的教学环境中被视为正常和可接受的行为？

个性、文化价值观和能力（第8章）。多数美国学生都亲身经历过被最为广泛采用的认知能力测试之一：美国大学入学考试（SAT）。SAT真的可以预测到谁会在大学中脱颖而出吗？它的预测价值与其他信息筛选方式相比如何呢？

组织结构（第11章）。学生们在应聘工作时认为哪一类组织结构更加有吸引力？不同学生对组织结构有不同偏好吗？

组织文化（第12章）。新生如何了解一所大学的文化？将组织使员工融入企业的相同方式用于新生融入大学文化是否有益？相应地，融合过程将有怎样的表现方式？

1.3 组织行为学至关重要吗？

在对组织行为学做出了确切描述后，接下来需要讨论另一个十分重要的问题：组织行为学真的重要吗？毕竟，无论企业员工多么快乐、有积极性和忠诚，只要有足够优秀的产品，消费者不就自然会购买吗？暂时也许如此，但有效的组织行为管理能够使产品优势具有持久性。换一个角度说，无论企业员工多么快乐、有积极性和忠诚，假使产品不够优秀，消费者不是仍然不会购买吗？同理，短期内或许如此，但有效的组织行为管理能够更长久地使产品质量逐渐提高。

请考虑如下关于汽车行业的小测试：说出 2002—2005 年间美国最畅销的四个外国汽车品牌。假如你能说出丰田位居第一（167 万台），本田位居第二（120 万台），可获得 B 的成绩。如果你还能说出尼桑位居第三（855 002 台），那么可以得到一个 A。但位列第四的是哪一品牌呢？是马自达？大众？梅赛德斯？并非如此——答案是现代（418 615 台）。现代的产品曾一度被冠以“廉价”的帽子，最广为人知的是杰·雷诺将现代车与雪橇做出的类比（“它没有内部空间，你需要推着来让它启动，而且它还只能走下坡路！”）。近来的新车型——包括产自阿拉巴马州蒙哥马利新制造工厂的车型——则被认为外形美观、制作精良，索纳塔这一车型更被《消费者报告》评选为 2004 年度美国最可信赖车型。这种转变象征着现代集团对于质量的日渐重视；负责产品质量的工作团队数量增长了 8 倍，同时几乎所有员工都参加了针对质量方面问题的专门培训课程。现代集团的经历也可以作为表现组织行为学原理应用于多元文化的一个案例。本书中“组织行为学的国际化”这一专栏就聚焦于此类组织行为学主题的跨国、跨文化的应用。

1.3.1 进行概念性的论证

当然，我们不应毫无质疑地认同组织行为学是至关重要的这一论点，也不应仅以看来能够支持该论点的企业作为参考对象。相反，我们所需要的是有逻辑的概念性论证，来准确描述组织行为学为何可以影响组织的底线盈利能力。基于组织资源观的论证是其中之一。这一观点描述了资源之所以珍贵的确切原因——也就是说，什么使得资源能够为企业创造长期利润。企业的资源包括财务（收益、资产等）和物质（建筑、机械和技术）资源，但也包括与组织行为学相关的一些资源，如知识、决策、能力、员工的智慧，以及组织的形象、文化和商誉。

◎ 组织行为学的国际化

科技、通信和和经济力量的变化使得商业活动比以往更为国际化。用托马斯·弗里德曼的话说，即“世界是平的”。商业世界已成为美国与其他国家之间的公平赛场。这一专题聚焦于全球化对于本书中所描述的组织行为学概念的影响。更为具体地说，本专题将会涉及以下主题：

跨文化差异。跨文化组织行为学的研究说明了国家文化会对整合模式之中的许多

联系产生影响。换句话说，组织行为学中几乎不存在具有“全球普遍性”或“免文化干扰”的部分。

跨国公司。国际化组织的数量在日渐增多，在海外与国内均有业务运作。将组织行为学概念应用于此类企业将面临特殊的挑战——政策与实践活动应该在不同地区间保持一致，还是应特殊制定，以满足各种文化的特殊需要？

外派雇员。作为外派雇员——在本国之外地区生活的员工——尤其具有挑战性。什么因素会影响外派员工的工作绩效和对组织承诺的水平？

管理多样性。越来越多的工作团队是由来自不同文化背景的成员所构成的。带领和置身于此类团队工作将涉及怎样的特殊挑战？

理解为什么善于运用组织行为学的公司往往会更有利可图

基于资源的观点表明资源的价值取决于几个不同因素，如图 1—2 所示。例如，处于**稀缺状态**的资源更具有价值。恰恰由于其稀缺性，钻石、原油、贝比·鲁斯棒球卡和《行动漫画》第一期（超人的初次登场）等商品都价格不菲。优秀员工同样稀缺——有谚语为证：“良才难觅。”回顾你的同事中，有多大比例曾是有才能、有积极性、满意度高和优秀的团队成员。在某些组织、城市和就业市场中，这类员工并非常态，而是种例外现象。如果优秀人才确实稀缺，那么有效的组织行为管理就应该算是一种珍贵资源。

基于资源的观点还表明具有**独特性**的资源会更为珍贵，也就是说，该资源不能够被模仿。新型技术能够在短期内使企业占据优势，但与采用了相同技术的企业竞争时情况将会如何？尽管有时代价高昂，企业中的许多资源是能够被模仿的。生产规范能够被复制，建筑布局能够被模仿，设备和工具也能够被仿造。与之相反，仿制优秀人才的难度则要高得多。如图 1—2 所示，人才具有独特性原因有三。

历史性。人们能够创造历史性——一种能使组织受益的经验、智慧和知识的集合体。历史性是无法购买的。举一个航空业折扣的例子。西南航空公司和捷蓝（JetBlue）航空公司是这一行业中的领军企业，通过在价格较为低廉的机场间提供点对点的每日直飞来获取利润。达美航空公司也推出了自己的折扣航空品牌——Song——参与到了市场竞争当中，然而这一品牌最终遭到舍弃并被归入母公司的常规运营当中。Song 面临的挑战之一，是首次进入了一个西南航空公司已经经营了数十年的成熟市场。它们在“产业经验曲线”上的相对位置有相当大的差异。

