

(美) 德博拉·安科纳 (Deborah Ancona)(麻省理工学院)
托马斯 A. 科奇安 (Thomas A. Kochan)(麻省理工学院)
莫琳·斯库利 (Maureen Scully)(麻省理工学院)
约翰·范马阿南 (John Van Maanen)(麻省理工学院)
D. 埃莉诺·韦斯特尼 (D. Eleanor Westney)(麻省理工学院)

著



THOMSON

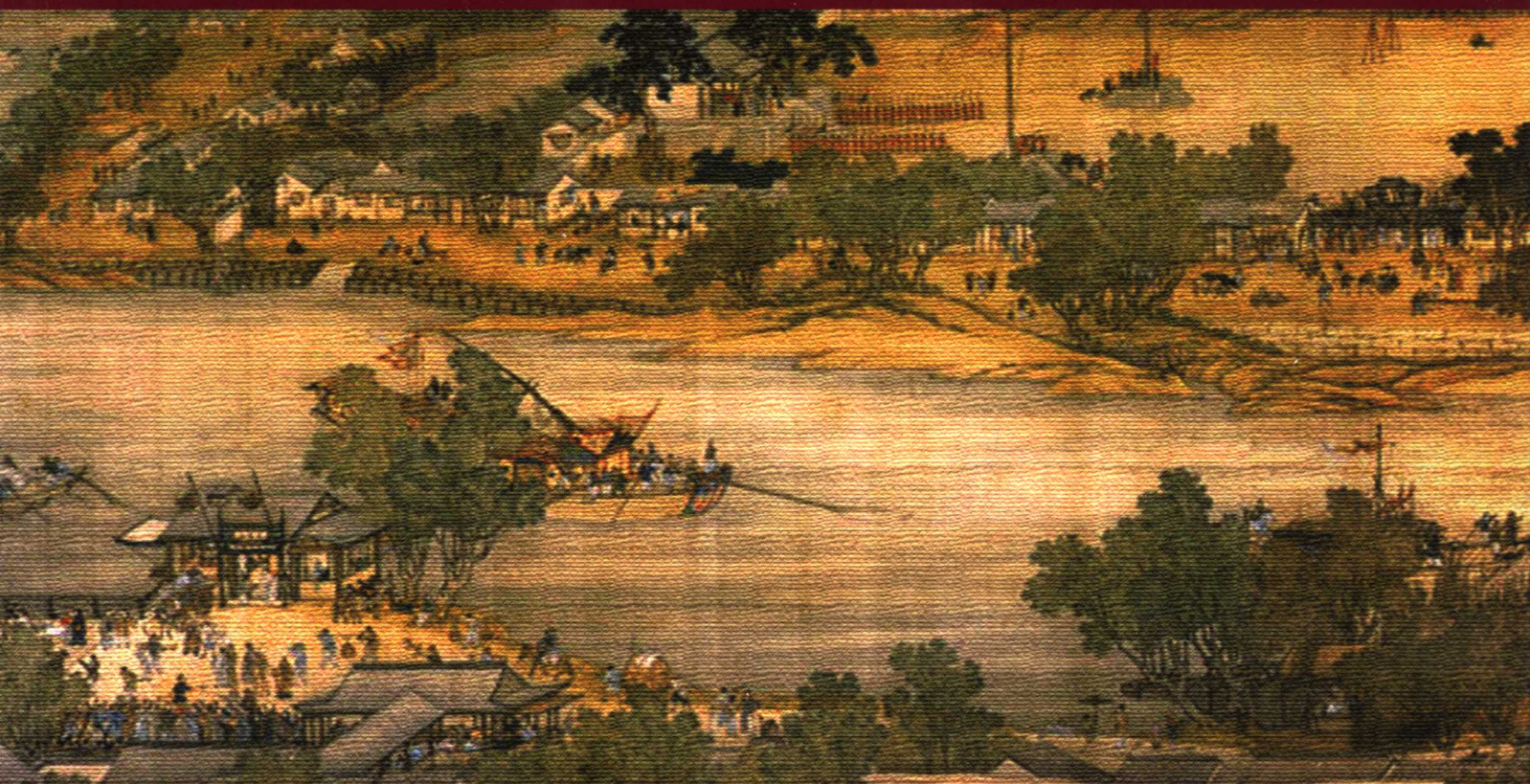
组织行为学

面向未来的管理 (原书第3版)

王迎军 汪建新 周博文 (南开大学) 译

Managing for the Future

Organizational Behavior & Processes (3rd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

德博拉·安科纳 (Deborah Ancona)(麻省理工学院)
托马斯 A. 科奇安 (Thomas A. Kochan)(麻省理工学院)
(美) 莫琳·斯库利 (Maureen Scully)(麻省理工学院) 著
约翰·范马阿南 (John Van Maanen)(麻省理工学院)
D. 埃莉诺·韦斯特尼 (D. Eleanor Westney)(麻省理工学院)

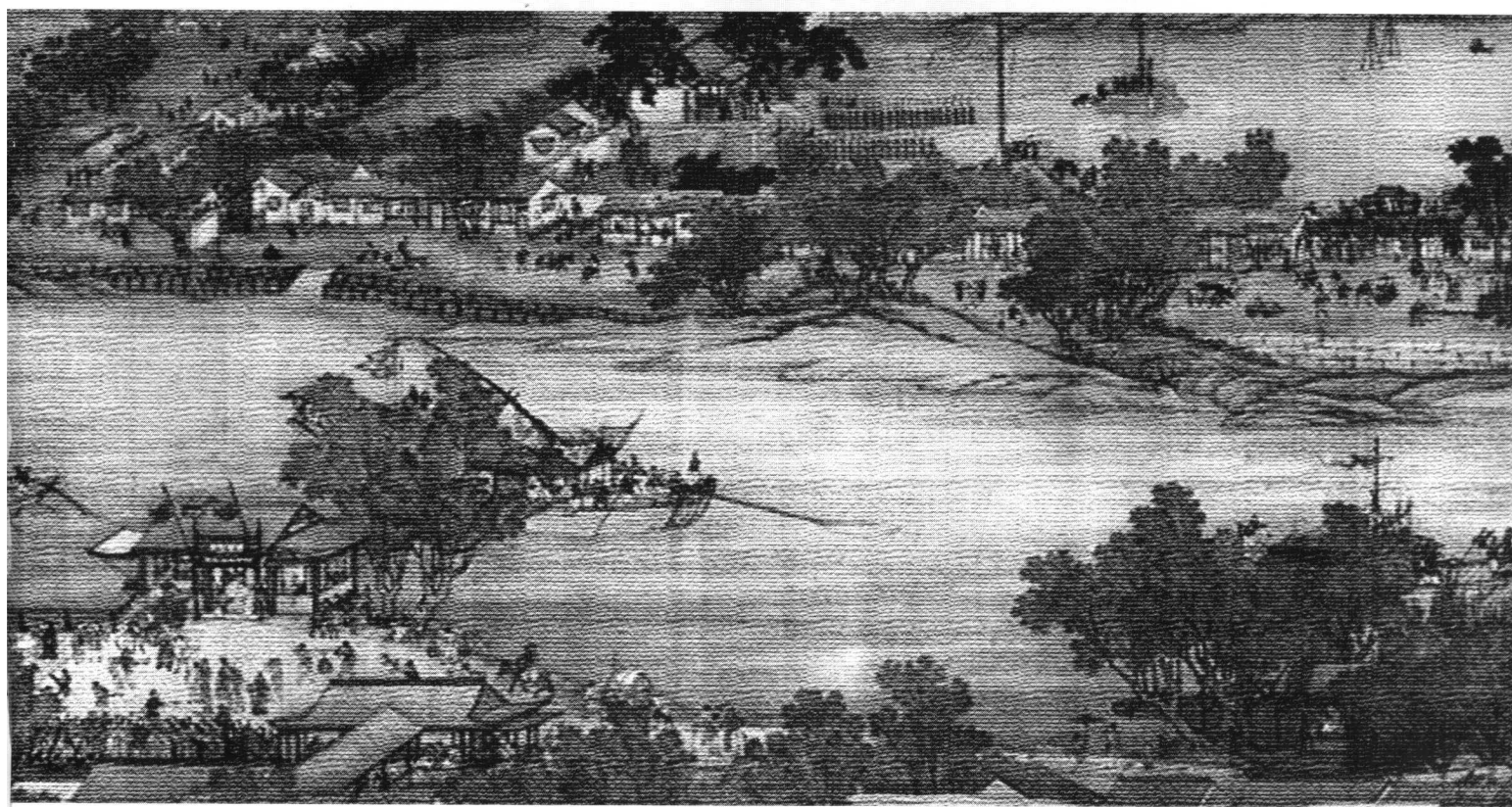
组织行为学

面向未来的管理 (原书第3版)

王迎军 汪建新 周博文 (南开大学) 译

Managing for the Future

Organizational Behavior & Processes (3rd Edition),



机械工业出版社
China Machine Press

面向未来的新型组织具有哪些特征以及需要哪些技巧和能力来进行管理,这些问题还没有一组放之四海而皆准的答案,但却是当代管理者必须认真思考的问题。本书正是针对这些问题而编写的一本组织行为学教材。全书由四个部分组成:第一部分介绍了如何从战略设计、政治和文化这三个视角全面地分析组织问题;第二部分介绍了团队管理与运行中所需要的理论与技能;第三部分介绍了劳动力管理、变革管理和跨国界管理中的各种问题与相关理论;第四部分介绍了管理多样性、谈判、议题推销和领导能力等与当代管理者息息相关的问题。本书不仅清楚地阐述了各种理论观点,而且包含了大量的阅读材料、案例、练习乃至一些调查问卷,其对于理解组织理论和指导管理实践都具有重要的参考价值。

Deborah Ancona, Thomas A. Kochan, Maureen Scully, John Van Maanen and D. Eleanor Westney. Managing for the Future: Organizational Behavior & Processes, 3rd Edition.

ISBN 0-324-05575-7

Copyright © 2005 by South-Western, a division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Asia Pte Ltd).

CMP is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

981-265-658-8

本书版权登记号:图字:01-2005-1254

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学:面向未来的管理/(美)安科纳(Ancona, D.)等著;王迎军等译. —北京:机械工业出版社, 2006.1

书名原文: Managing for the Future: Organizational Behavior & Processes

ISBN 7-111-17370-8

I. 组… II. ①安… ②王… III. 组织行为学—教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第105807号

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:洪海山 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·24.75印张

定价:56.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

当代管理者每时每刻都面对着挑战,这些挑战既来自组织外部各种确定的或不确定的变化,也来自组织内部出现的形形色色的问题。可以说,管理正在成为创造价值的过程中一组日益精细而又辛苦的活动。管理不再是简单地发布命令,运用自己的职权指使他人工作;而是要不断地设计或寻找解决问题的方案,努力争取上级、同事以及下级的支持,组织起团队来完成任务,制止损害组织利益的不良行为。在充满变化与挑战的环境中,一名合格的管理者要担负起这些任务,就需要学习管理科学的理论,在理论的引导下探索更有效的管理方法。

在管理科学的诸多领域中,组织行为学占据着重要的位置。这不仅由于它所研究的主要问题为每一个组织所关注,也由于它位居学说上游,对下游学说(如战略管理)有着直接的影响。以组织与战略的关系为例,把组织结构视为战略的因变量的传统观点往往会导致一种过于简单化的认识,一味地强调结构调整而忽略了影响组织效率的其他因素。组织行为学则为认识这种关系提供了更多的视角:组织的体制、常规、文化与战略之间交互影响,战略的内在一致性要求各方面相互配合。同样,组织行为学的研究成果(如团队理论、组织设计理论)也深刻地影响着营销管理、人力资源管理等领域的理论与实践。

迄今为止的组织行为理论仍然是一种启发性学说,它的作用不是指导管理者寻求惟一正确或最优的解决方案,而主要是丰富和启发管理者的思路。由于组织行为涉及十分复杂的内外部因素,人们不可能借助一组理论观点直接推导出惟一正确的结论,这就需要在理论的引导下,通过多视角、多层面地观察和分析问题,创造性地构想解决方案。理论的启发性并不意味着这些理论只是空谈,相反,这些理论大多来自于对管理实践的总结和提炼,它们可以为管理者提供许多有益的借鉴,也可以防止人们在错误的道路上越走越远。

由麻省理工学院斯隆管理学院安科纳教授等人精心编著的《组织行为与过程》就是这样一部极富启发性的教材。正如作者们在前言中指出的,“我们的目的不在于传授管理的‘正确’方法或设计组织的‘完美’途径,管理、建立、领导组织并不存在某种最佳方式。相反,我们旨在针对特定问题的可能管理方法提供综合理解,介绍某些方法来鉴别与这些问题密切相关的不同社会成本与收益。”本书的一个显著特点,就是把理论介绍、文献以及报道文章组织在一起,这种结构可以使那些从来没有接触过组织行为学的读者也能很清楚地了解到理论的主线、各种不同的观点以及现实问题的复杂性。书中部分章节中还附有供读者研读的案例和选读文章,以便让读者更好地理解理论要点。

本书的另一个特点,是把战略设计、政治和文化这三个视角的分析贯穿于对各种组织问题的研究之中。这种分析思路实际上构成了认识组织的一种图式。一方面,它清楚地表明了组织问题的多面性,正如作者们所形容的,无论是组织结构问题,还是生产延误问题,在不同的视角下有着不同的含义;另一方面,它也说明了管理者要承担的多重任务,管理者不仅要努力承担起组织设计所赋予自己的职责,也要善于协调各种利害关系,化解源自不同文化的冲突。

本书的特点还有许多。譬如对新型组织模式的讨论,不是一味地宣扬网络化、扁平化、柔性化、多样化和全球化的必然性和优点,而是中肯地分析了这些演化趋势给管理者带来的问题;又如书中给出了一些分析工具,同时也指出了这些工具的缺点。相信读者读完本书后,会更深刻地感受到这些特点。

实际上,我们对组织行为学的兴趣很大程度上得益于对塞隆纳、谢帕德和波多尼教授所著《战略管理》一书的翻译。塞隆纳等人强调战略应该与组织的体制、常规、文化相一致的观点,使我们对组织能力有了新的认识,并开始重新思考组织与战略的关系问题。当我们看到本书之后,书中丰富的内容和不拘泥于抽象理论阐述的独特风格立即引发了我们的强烈兴趣。我们相信,尽管书中列举的事例主要来自美国企业的管理实践,但这部教材对我国管理专业的学生也大有裨益。尤其对MBA学生而言,本书更是一部不可多得的上乘之作。

本书的翻译过程也是一次团队合作的尝试。全书翻译首先由汪建新带领团队成员校订了术语表,然后由周文龙(第1

章)、张永恒(第2章)、焦志伦(第3章)、张莹、李健飞(第4章)、刘中建(第5、6章)、徐静(第7、8章)、王宁(第9章)、翟京津(第10章)、杨佐红、张虹(第11、12、14章)、李颜(第13章)完成各章初译,再由翟京津、周文龙、焦志伦、李志刚、徐静、张永恒、方琳等完成第2稿,最后由王迎军、汪建新、周博文完成第3稿,并由王迎军对全书文字做了统一订正。由于我们的水平有限,不足之处在所难免,恳请读者批评指正。

王迎军、汪建新、周博文

2005年8月25日于南开园

前言

本书包括14个关于组织行为与过程的教学章节，其重点在于阐释新型组织以及组织如何应对变化。最初，这些章节是一个跨职能团队的教学成果，大家一起来到麻省理工学院讲授组织行为学这一研究生课程，我们分别归属于人类学、社会心理学、社会学和劳资关系等学科。最近，其他人也加入到我们在麻省理工学院的这一行列。斯隆管理学院的许多新教员和访问学者和我们一同执教，对我们的思想和写作贡献不菲。

新型组织分析涉及扁平化、网络化、柔性化、多样性和全球化的必然趋势等内容，对其表示赞同的主张连篇累牍，而具体实施和维持的现实则更加严酷，我们的分析始终致力于二者之间的平衡。本书首次出版以来，我们一直试图使过于偏激的倡导和现实性有所区分，更直截了当地谈论近期变革时代在企业中所导致的非预期结果；凭借战略设计、政治、文化这三种理论视角，揭示它们何以能被用来分析组织和直接管理行动。在这次的新版中，我对技能进行了特别强调，增加了有关领导的一个新章节，并持续关注管理者如何采取行动以有效地应对变化这一问题。

新型组织是网络化、扁平而又具柔性的实体，由在全球环境下运营的多样化劳动力构成，麻省理工学院的组织行为学课程一直围绕新型组织的这些特征进行设计。各个章节结构基本相似，根据我们讲授这一课程的具体做法分成四个部分：辨析、团队、组织和技能。本书运用战略设计、政治和文化视角考察组织中的变革，并对这些视角进行详细讲解。三种视角和新型组织所形成的这样两种框架，构成第一部分并成为该课程的基础核心部分。随后，我们继续用这两种框架对团队和组织中的管理行动加以分析和规划。在考察团队和组织时涵盖了对环境的分析，目的在于揭示环境对结构和过程的影响。最后，为使学生掌握在动态企业背景下如何进行管理，我们把有关技能的讨论融入内容组合，并对国际问题、案例以及组织与战略的联结进行了强调。

我们的目的不在于传授管理的“正确”方法或设计组织的“完美”途径，管理、建立、领导组织并不存在某种最佳方式。相反，我们旨在针对特定问题的可能管理方法提供综合理解，介绍某些方法来鉴别与这些问题密切相关的不同社会成本与收益。我们所处的时代充满喧嚣和激荡，不同管理方法层出不穷，其中一些迥然不同甚至相互矛盾，它们在学术界、咨询界和大众传媒中竞相传播。本书从这些领域内选取多种阅读材料以便于学生就未来状况展开辩论，评估不同形势下哪些行动较为适宜，判断什么是虚夸什么是实情，在这一过程中成为对商业和学术出版物更具评判力的读者并在接受各种咨询服务时能够更加见识广博。

因为学生的学习方式多种多样，每章包含了各种不同教学媒介。我们的目的之一就是使学生更充分地意识到自己的信念和行动，并把这些以及他们在练习和课堂上所做出的反应同概念化材料进行比较，或许能改变他们作为管理者的思维和行动方式。因此，我们不仅想让学生掌握新理论和模式，同时也能更多地把握他们自己的现状以及未来应该如何发展。学生学完这门课程之后，应该能够更为透彻地理解自己的学习方式，懂得在团队中如何发挥的作用，知道如何应对诸如精简和把新产品推向市场等管理领域的新挑战。

我们具有多重目标，如学习理论、运用所学理论、审视自己的信念和行为、成为更有能力的组织参与者，因此本书这些章节及其所支撑的课程要求老师扮演不同角色。在某一天，老师是演讲者；而在另一天，他则是案例教学的领导者。在体验式练习中，老师是催化者；而在团队活动中则要充当教练。因而老师并非永远是“专家”，正如教学的目标未必要记住某一组概念。

本书反映了我们在麻省理工学院讲授组织行为学的具体方法，众多章节被集合为一个整体而一并成为内容充实的课程，也可以作为现有课程的补充，或单独成为一天研讨会的主题，或涉及特定专题的经理人进修教育课程。书中考察了世界各地实际企业的现行做法，同时也为介绍主要最新理论成果提供了简明读本。本书没有像其他多数教材那样依赖于

大量阅读材料和例子，因为我们发现少讲一些材料但教会学生记住并学以致用效果更好。比如，我们不要求学生涉猎有关群体的所有社会心理学理论，但要他们结合某些关键概念和案例模型来掌握创建工作团队的技能；他们必须使那些概念、模型适合于案例、自己在团队中的表现以及团队诊断。每章的教学用时推荐为三个小时。

尽管本书提供了案例、体验式练习和概念材料，但只有当学生把所学应用于实际情况时，他们才能学得最好。有鉴于此，我们极力主张将班级划分成若干小团队，让他们整个学期都在一起合作，分派给他们对实际组织和团队进行分析的特定任务。第3章列出了一份将真实世界体验引入教室的清单，还提供了相应材料来帮助团队有效开展工作并掌握自己的团队过程。所有这些均有助于激励学生学习课程材料并使其融入学以致用的过程之中。

本书及其所支撑课程的具体目标可以概述如下：

- 1) 从行为科学角度向学生介绍“新型”组织以及战略设计、政治、文化三种视角，以帮助他们分析新型组织。
- 2) 向学生提供机会，将这些视角应用于实际组织和管理问题。
- 3) 让学生参与持续的工作团队，使其了解团队协作。
- 4) 要求学生审视自身有关组织的行为和信念，促使他们将其和理论以及其他人的观察进行对比。
- 5) 鼓励学生以批判的眼光对待商业出版物、所讨论的种种趋势以及各类组织顾问所提供的服务。
- 6) 促使学生在组织转型过程中成为见识广博和积极投入的参与者。

内容概要

辨析

在本书中，辨析部分由两种框架、三种视角和新型组织的概念构成，它形成了课程的基础核心部分。第1章的建构围绕新型组织的特征展开，即网络化、扁平而又具柔性的实体，由在全球环境下运营的多样化劳动力构成。第2章介绍战略设计、政治、文化三种视角，用来分析团队、组织以及赢得对变革的支持。

第1章 “新型”组织：在组织转型时代采取行动

该章考察日益兴盛的“新型”组织形式的某些特征：网络化、扁平化、柔性化、多样性和全球化。我们将新型组织和传统型组织进行比较，讨论对二者的种种支持和反对观点。比如，传统的官僚组织形式取得了控制和稳定性，而新形式促进了协调与快速适应；前者强调距离和减轻外部环境影响，后者是网络化的，持续而牢固地同对手和联盟等其他企业建立联系。我们力求详查那些为新型组织模式的出现而欢呼的虚夸之辞，审视与新型组织相关的成本。要强调一点，对新型组织的最终模样进行评判为时尚早。这里有一篇新文章，它站在网络泡沫的高度来行文；其关于因特网对21世纪组织边界和活动影响的观点颇有益处。我们探讨了促使组织采取新形式的某些驱动力，妨碍组织进行看来很有前景的变革的种种阻力以及管理者在赞同或抵制变革过程中所起的作用。最后，我们认识到很多组织目前尚处于摇摆状态，陷于新旧形式之间，兼具二者的特征。这一持续状况要求对相互对立的作用力进行剖析，领会组织变革的极端重要性。组织绘图练习要求学生根据与新型组织模式的匹配程度来刻画他们所熟悉组织的特征。

第2章 针对组织分析和行动的三种视角

行为科学提供了三种用于观察、分析和理解组织的有效视角：战略设计视角、政治视角和文化视角。战略视角将组织视为目标导向的实体，在组织内能够用工程学方法勾勒出组织结构、奖励制度、职业生涯设计、控制以及适合特定环境的任务。政治视角将组织及其环境视为一组不断变化的利益和联盟，它们因资源稀缺而存在冲突，众多利益相关者又围绕稀缺资源展开谈判。文化视角将组织视为一组人们笃信不疑的假说，它们获得于企业历史早期，并通过故事、符号、传奇和社会化程序不断传承。这些被深信不疑的假说指示人们对周围事件采取行动和进行反应，可以解释人们为何对重大变革的种种努力进行阻挠。三种视角强调了组织行为迥然不同的层面，但只有通过对其三者的全面把握才能对组织进行全面诊断并理解变革。

团队

本书特别强调团队。团队终究是“新型”组织的关键结构要素，希望学生随着课程学习的深入，不断提高团队设计和管理技能。在整个课程框架内，团队都可以用于组织分析并在使用三种视角方面进一步培训学生。因此，接下来的四章专注于团队，但多样性和谈判也能适合于团队导向。

第3章 促使团队运转

该章似乎有点特别，它与课程大纲中的特定课堂设计不相一致，更确切地说，我们把它作为一种工具以帮助学生在不断发展的团队中有效地开展工作。广泛运用团队或委派重要团队项目的任何课程都可以采用这章。该章可以起到两种主要作用：1) 为团队的本质和专业用语提供概念性介绍；2) 为学生提供指南，帮助他们创建高效团队并使其良性发展。此外，该章还备有一份团队评估调查表，使团队能够就运行状况进行中期评估。

对于什么是团队、应该何时创建团队、团队有哪几种不同类型等问题，学生们往往看法不一，这不足为奇。该章中的讲义可以作为团队知识的初级读物，使学生具有涉及团队和团队有效性的共同语言。团队时常困扰于过程问题这一事实也为设计该章提供了动力。大多数课程提供了概念性辅助，却没有针对如何设定目标、创建团队结构、界定团队过程、学会随时处理各种问题提供切实可行的建议。在回答下列问题，该章中相对独立的团队指南提出了可供遵循的实际步骤和应加以回避的障碍：我们是谁？我们想实现什么？我们如何组织起来实现目标？我们如何运作？我们如何持续学习与改进？

第4章 团队中多样性的认知类型

在结构设置不断变化的情况下，团队强调与多样化人群一起工作的必要性。团队成功还需要更多地理解自身类型、合作者类型及其相互作用。该章指导学生评估自己的认知类型，通过体验式练习帮助他们领会考虑与别人互动时类型的确切含义。不能把书中所运用的特定诊断方案视为理解全部人际关系的“答案”，它只是评估个体之间相似性和差异性以及如何相处的起点。

该章中用于自我评估部分的诊断方案，和“迈尔斯-布里格个性类型测量表”有点类似。它聚焦于个体的信息环境，解析在怎样吸收信息和进行决策方面的个人偏好。这种方法同管理者的生活方式非常契合，即牵涉人际关系和信息任务，与别人一起解决高层次问题，必须快节奏决策。要鼓励学生对他们所喜爱的活动类型、愿意获取信息的方式、如何看待别人以及别人怎样看待他们等问题进行思考。

体验式练习要求学生和小组一起投入到解决问题的练习之中，随后学生们要报告他们在一起的工作情况。学生掌握小组构成的本质之后，要比较和区分同类以及不同类型个体共事的具体情形。他们还要讨论能够找出多少种不同的有效方法去解决同一问题，人们对解决方法的不同偏好会怎样促进或阻碍组织变革。

第5章 团队过程

该章集中讨论团队的内在动力和如何改善团队决策。此处的关注焦点在于什么可能出错，怎样改进和领导团队，如何观察正在持续的过程，特别是决策问题。这一章包括如何观察团队和团队决策的概念性材料。如果这一章和第2章被用于同一课程，那么学生也可以把战略设计、政治、文化的诊断视角应用到团队行为上。这一版对通过战略设计、政治和文化视角如何看待团队过程彼此之间的联系进行了强调。

第6章 组织中的团队

第5章聚焦于内部的团队动力，而该章则审视团队与外部环境之间的关系，从对团队设计、奖励、监督方面的作用重点考察组织环境对团队的影响。内部动力和外部边界管理之间的相互影响是这一章的另一个主要内容。该章阐述了团队成员需要做些什么才能有效地管理环境，如获取资源、对关键利益相关者施加影响、得到反馈。通过研究团队设计、团队的早期过程、对付局外人的方式和组织环境的本质，学生能掌握很多团队管理该做和不该做的事情。该章同时也强调了如何设计组织来加强团队有效协作的问题。

组织

在剖析团队和组织时为揭示环境对结构和过程的影响，我们包含了对环境的分析，同时也强调国际问题、案例、组织与战略的联系。

第7章 劳动力管理：变化的组织中的雇佣关系

该章考察力图变得更扁平、更具柔性的组织内部不断变化的雇佣关系，剖析了与终身就业保障措施传统模式的脱轨，有柔性而又各式各样的工作安排，如兼职工作、在家工作、雇用临时工；企业确定多种工作安排时经常出现的意想不到的矛盾；这些新安排所导致的平等与公平问题。所提供的概念性材料对两类柔性进行了鉴别：1) 对于员工的柔性；2) 对于组织的柔性。对于员工的柔性包括时间、空间、劳动分工、职业生涯、技能、任务，这些可见诸于弹性上班制、

工作轮换、电子通勤、非线性职业生涯、多技能工种。对于组织的柔性意味着扩大和吸引员工的能力更强。然而，这两类柔性往往不易协调，会导致很多管理上的两难选择。

第8章 组织变革管理

不要被任何人蒙蔽住。变革组织决非易事，正如一代又一代理论家所指出的那样，惯性决定组织的特征，而越来越多的组织又指望其员工担当“变革行动者”角色，努力使组织变得更具柔性、更多产、更能迎合顾客需求、更具有竞争力，总之变得更成功。在该章当中，学生们可以获得并使用如何在自己要参与或领导的组织变革行动中更有效果的相关信息。这里仍然借助于三种视角为理解变革和在变革行动中采取有效行动提供一个基本框架，它追踪了宝洁公司从地域性到产品族群结构所进行的大量变革。

第9章 复杂环境下的组织行动

该章帮助学生掌握怎样分析组织环境，尤其是分析那些对其他组织的生存和成功十分重要的环境。由于组织变得更加网络化、柔性化、全球化，与外部环境的相互作用不断增加而对成功的影响也变得更加关键。这里再次回顾三种视角，提供了有关环境不同但又可互补的观点，考察了全球背景下环境分析的错综复杂性。

第10章 跨国界学习：前进中的迪士尼乐园

在全球环境下运营，最困难的方面之一在于确定某一特定产品或过程被移植到完全不同而又十分独特的文化环境之后能否成功。当企业把运营扩展到国外，学习和变革始终相伴。该章考察了迪士尼主题公园的全部运作，而对巴黎迪士尼乐园会特别关注。迪士尼第一次的国外投资，即东京迪士尼乐园，其成功超出所有期望；但在法国的第二次全球性投资却出乎预料地陷入困境，其所受困扰时至今日依然挥之不去。

技能

该部分通过聚焦管理者为有效应对所采取行动的范围，继续致力于促进管理技能的发展。

第11章 管理文化多样性

为强调多样性的作用，该章实际上进行了重写，这不仅是为了劳动力市场和消费者利基，也是为了提高组织的学习和效果。这一章向学生介绍旁观者观点，学生们要学习他们作为旁观者的责任，了解在这些情境下行动和不行动的结果并逐渐把握他们自己的偏见。

第12章 谈判和化解冲突

在一个具有多样性、不断变化而又存在广泛外部接触的组织中工作，意味着更多的人际互动，常常也伴有更大的冲突。在这种类型的环境中，即在新型组织中，谈判技能极具重要性。该章全面概述了管理者从事谈判所需的关键概念，并为进一步强调在谈判中如何创造成功条件而进行了修订。

第13章 从内部变革：议题推销的成功之路

在该章中，为新思想赢得信任的能力，与围绕合法与非法的组织参与者、时机选择、框架设计的种种问题具有同等作用。文中首先详细解释了议题推销的六个基本步骤：捆绑、构架、语言、介入、方法和时机选择；随后从这一策略基础出发，考察在种种企业环境下推销有争议或无可争议的议题时所面临的挑战。通过集中关注在企业内提出既让人舒服又有争议的议题的最佳方法，该章令人信服地揭示了当今管理者必须准备在组织向上级和向下级推销观点。

第14章 领导

该章是本版新增加的，它为研究领导而开发了综合性框架，提出了四种领导能力，即感知力、沟通力、想像力和创造力，将其与领导的独特“变革秉性”或领导使事情发生的典型方式融合在一起。文中特别强调在当今扁平化、网络化、柔性化的组织中领导的实质，在这种组织中领导渗透到各个层次；还强调了领导在受到威胁时怎样采取行动以赢得可信性。

总体设计

本书的14个章节合并在一起涵盖了传统组织行为学教材所涉及的大部分话题，从感知、人际沟通和认知类型到群体过程、团队绩效、组织环境、变革和奖励。坦率而言，我们讲授这一课程的方法带有折衷性。我们把案例研究、体验式练习和理论同自己的个人偏好融为一体，依靠战略设计、政治、文化视角的支撑框架使一切都联系起来。尽管我们试图考察并预测“新型”组织在未来的发展方向，但我们必须承认答案无法确定。未来组织会类似于一体化企业那样的庞然

大物吗？能见到许多把其他专业化企业的制造、服务、分销集中在一起的小型虚拟化企业吗？我们能够在全球管理多样性并联系在一起吗？或者我们倒退回去固守在自己的国门之内？我们难以回答这些问题，但我们却很清楚，对未来组织形式及其所需技巧和能力进行思考，不仅其乐无穷而且充满诱惑力。

总而言之，这些章节反映了我们对于如何在有限时间内讲授组织行为学这一初级课程最有效方法的认识，但我们有责任对其进行更新和补充，也愿意将这些章节视为整个学科领域的成果。也就是说，读者想了解哪些变化或有何真知灼见，请一定告知我们；如果觉得有某一新章节适合于放进这一课程框架并能增加现有课程材料的广度和深度，烦请与我们联系。但愿书中的方法与素材能像对我们一样对读者有所裨益。

致谢

一直和我们一起教学的同事们为本书的构思和写作做出不少贡献，我们衷心地感谢他们：米兹·阿伯拉菲亚、斯图尔特·艾尔伯特、伊拉·贝尔、保罗·阿莱尔、戴博拉·库伯、艾米·西格尔、苏珊·艾修弗德和简·达顿教授。还要感谢戈顿 E. 戴勒、珍 A. 格鲁伯、阿里·米尔、布鲁斯 H. 凯梅尔戈尔、吉尔·普鲁斯、桑迪·克里斯廷·皮德里特、伊凡·马奈乌，他们的建设性评论对我们调整修订计划有很大帮助。

作者简介

德博拉·安科纳是麻省理工学院斯隆管理学院的著名教授，她获宾西法尼亚大学心理学学士和硕士学位，获哥伦比亚大学组织行为学博士学位。进入麻省理工学院之前，她在达特蒙学院阿默斯塔克商学院任教。安科纳教授的主要研究兴趣是群体过程、团队绩效、边界管理、组织中的时间和时机选择，还有以更好方式协调关键业务周期和节奏来提高企业认识的“夹带”和“暂时领导”。在最近的研究中，她提出了一种新的组织结构，即X型团队，这一结构能使团队在促进跨越价值链阶段活动并适应经营环境变化的同时对复杂任务进行管理。她的论述发表于《管理科学季刊》、《管理学会会刊》、《组织科学》、《群体和组织研究》等。

托马斯 A. 科奇安是麻省理工学院斯隆管理学院教授，获威斯康星大学产业关系学的学士、硕士和博士学位。在进入麻省理工学院之前，他在康奈尔大学的产业与劳动关系学院任教。科奇安教授侧重研究创新型人力资源政策在美国产业界的普及率。科奇安认为美国的雇佣关系制度和20世纪30年代一样正处于历史性的十字路口，他考察了涉及雇佣关系新公共政策的可选方案，描述了企业和劳工为在雇佣关系中取得“共同利益”而必须进行的改变。他的近作包括《精益生产之后：世界汽车产业雇佣实践的演变》（1997）、《共同利益企业》（1994）、《正在转型的组织》（1992）、《美国产业关系的转变》（1986）。他还在《管理科学季刊》、《管理学会会刊》、《劳资关系评论》、《劳资关系》、《经济学季刊》及其他刊物发表论文多篇。他曾担任国际产业关系协会会长。

莫琳 A. 斯库利是西蒙斯管理学院组织性别中心的研究人员，她还是阿斯本研究院“通过企业的社会创新计划”的副研究员。她的研究专注于精英管理班子的理想如何使组织中的不平等显得像公平升迁竞赛的合法结果一样。她还集中研究了员工核心群体和工作组织的多样性。到组织性别中心之前，斯库利是麻省理工学院斯隆管理学院的教员以及哈佛大学“伦理和职业规划项目”成员。她曾设计并讲授人力资源管理和组织行为学。她为发现参与、团队合作和对跨阶层工人尊重的协作路径而向劳动力与管理人员的联合团队进行咨询。目前她正在撰写的专著《运气、勇气或优点？美国人如何使不平等具有意义》即将面世。她获得哈佛学院与雷德克利夫学院的社会研究学士学位，斯坦福大学组织行为学的硕士和博士学位。

约翰·范马阿南是麻省理工学院斯隆管理学院组织研究领域的教授。他曾是耶鲁大学、英国萨里大学和法国欧洲工商管理学院的客座教授。范马阿南教授主攻职业和组织社会学。范马阿南教授通过在同样条件下生活对人进行人种史学研究，他进行过广泛研究的群体有格洛斯特渔夫、迪士尼乐园员工、美国巡逻警官、伦敦侦探及其上司。在他有关职业冲突、组织职业生涯、工作常规的著述中，文化描述显得异常突出。他最近的著作考察了人种史学理解的社会历史，内容涉及工作组织和不同职业身份在工作环境中形成和变化的不同方式。他的论著颇丰，包括《人际关系论文集》、《组织生涯》、《田野经验》等，他的新作是《人种学述评》。他目前是《管理科学季刊》、《当代人种学杂志》、《定性社会学》编委会委员，他还是全美社会学联合会、应用人类学协会会员。

D. 埃莉诺·韦斯特尼是麻省理工学院斯隆管理学院的国际管理教授。她在多伦多大学接受本科教育，获普林斯顿大

学社会学博士学位。韦斯特尼教授的长期研究兴趣在于跨国界学习，即在一种文化背景中形成的组织模式如何适应于其他社会。她对日本进行了广泛研究，是《模仿与创新：西方组织形式向明治时期日本的迁移》(Harvard University Press, 1987)一书的作者，她还就日本商业制度发表论文多篇并参与写作多部论著。自1982年成为斯隆管理学院教员以来，她一直致力于研究跨国界管理问题，并和苏曼德拉·戈沙尔一起编辑《组织理论和跨国公司》(Macmillan, 1993)。

目 录

译者序 前 言

第一部分 辨析

第1章 “新型”组织：在组织转型时代采取行动	2
概述	2
1.1 变化着的组织模式	3
1.2 关于新型组织的一组观点	11
1.3 一些怀疑的观点	12
附录1A 选读	15
第2章 针对组织分析和行动的三种视角	28
概述	28
2.1 引言	29
2.2 战略设计视角	32
2.3 政治视角	46
2.4 文化视角	62
2.5 三种视角的应用	82

第二部分 团队

第3章 促使团队运转	90
概述	90
3.1 团队入门	91
3.2 团队手册	96
3.3 团队评估调查表	102
第4章 团队中多样性的认知类型	105
概述	105
4.1 描绘多种观点	108

4.2 描绘管理类型	110
附录4A 选读	121

第5章 团队过程	128
概述	128
5.1 团队过程观察指南	129
5.2 虚拟化是否存在	136
5.3 团队的困扰	139
第6章 组织中的团队	143
概述	143
6.1 穿过边界：把团队与组织联系起来	145
6.2 阿斯顿-布莱尔公司	147
附录6A 选读	153

第三部分 组织

第7章 劳动力管理：变化的组织中的雇佣关系	160
概述	160
7.1 在动荡时代管理不断变化的劳动力	163
7.2 对白领工人不断变化的社会契约	173
7.3 通过人力建立竞争优势	176
7.4 硅谷的管理实践出现了什么问题	181
7.5 在硅谷忠诚意味着高薪，文化力量有助于抵消纸币价值损失	183
附录7A 选读	185

第8章 组织变革管理	199
概述	199
8.1 组织变革	200
8.2 无法推广的战略	213

附录8A 选读	215	11.2 旁观者意识：有效管理者的技能	292
附录11A 选读	295	附录12A 选读	316
第9章 复杂环境下的组织行动	226	第12章 谈判和化解冲突	304
概述	226	概述	304
9.1 组织及其环境：集合、利益相关者 和组织领域	227	12.1 导言	304
9.2 RU-486：罗素公司在两难处境中的 运作	237	12.2 通过谈判进行冲突管理	306
第10章 跨国界学习：前进中的 迪士尼乐园	245	12.3 拟订协议：谈判的构成因素	306
概述	245	12.4 辅助性谈判	314
10.1 美国的迪士尼乐园	247	附录12A 选读	316
10.2 微笑工厂：在迪士尼工作	251	第13章 从内部变革：议题推销的 成功之路	333
10.3 迪士尼走向东京：跨越太平洋	259	概述	333
10.4 搬移迪士尼：关于文化流动的 若干评论	261	13.1 从内部进行的议题推销	333
10.5 迪士尼前往巴黎：跨越大西洋	266	13.2 议题推销	338
10.6 老鼠陷阱	270	13.3 伊内克斯公司	340
10.7 迪士尼登陆香港：前途未卜	273	附录13A 选读	344
10.8 持续扩张、利益最大化和文化霸权的 美妙世界迪士尼：出售所有美国式乐趣的 严肃商业	277	第14章 领导	351
第四部分 技能		概述	351
第11章 管理文化多样性	284	14.1 不确定性时代的领导	352
概述	284	14.2 你的变革特性	359
11.1 从理解到行动	284	14.3 再造MIT：维斯特校长如何使MIT 重上轨道	360
		14.4 卡莉·费奥瑞娜：一个领导力 开发的故事	365
		附录14A 选读	370

第一部分

辨 析

第1章 “新型”组织：在组织转型时代采取行动

第2章 针对组织分析和行动的三种视角

第1章

“新型”组织：在组织转型时代采取行动

概述

企业、非营利机构和公共部门等组织，如今似乎都要求其所雇用和提拔的员工能成为领导者、团队成员、变革者、企业家和教练。不管怎么说，它们具有很高潜能的员工必须能理解管理的“人的”方面，并能在现在和未来的组织中采取有效行动。这种对组织技能的要求，根源在于人们普遍认识到我们处于组织转型时期，新的企业形式不断涌现，旧的形式正在发生深刻变革，其变革方式往往使个体成员更难以有效地采取行动，至少他们习以为常的行动方式已面目全非。本章介绍统治管理思想数十年之久的种种组织模式以及当今正在出现的那些模式，描述其发展背后的主要驱动因素，然后介绍一组有关新模式规模与重要性的不同观点，并列举出在新型组织内采取有效行动所面临的一些挑战。此外，在学习本章过程中，你将培养体验式学习能力，即通过对自身和同学的经历以及互动式课堂练习的深入分析来进行学习。

本章以一个有关“变化着的组织模式”作为开篇，它考察了传统的和新兴的组织模式的关键特征，并比较了常被称为“科层制”的“旧”模式和网络化、扁平化、柔性化、全球化的“新”组织。文中指出，20世纪90年代早期充斥于商业报刊中的那种对于新型模式的最初兴奋感，已被一种不断形成的共识所取代，人们意识到转变为新形式极其困难，而试图在新的工作环境中采取行动更是充满挑战。然后，文中对新模式所要求的个人技能和组织特征进行了介绍。

之后，本章列举了主流学者对新模式的相关评论，其中部分人认为目前大范围的组织转型正在发生，而有些人对此则显露出更多的怀疑态度，还有些人对究竟什么影响着当今社会中的组织趋势各持己见。之所以简要地引述

这些观点，目的在于锻炼你自身的能力，使你能够以批判的眼光对关于当今组织的读物和切身经历进行反思。

最后，本章的结尾是一份名为“描绘你的组织”的调查问卷。问卷要求学生根据与新型组织模式的匹配程度，来概括所在组织的特征。在课前填写调查问卷，并准备好讨论以下问题：

- 1) 当你从新型组织的五个特征来概括自己的组织时，你是根据哪些结构和过程做出评定的？
- 2) 对你来说如果要在该组织中有效工作，什么技能和知识是最重要的？你认为对你的经理来说什么技能是最重要的？

附录1A还包括两篇商业报刊上有关新型组织的选读文章，一篇写于20世纪90年代早期，另一篇则更新。1992年的那篇文章涉及新型组织模式出现的问题，让人感受到一种到处弥散的兴奋感。第二篇读物取自《商业周刊》2002年特刊，文章写于互联网泡沫的高潮之时，当时人们非常乐观地认为到处都在一场经济和组织的革命，安然公司（Enron）被广泛奉为21世纪企业的样板，如今则被视为20世纪末企业过度运作的原型。阅读这两篇文章时，要思考其异同点。选读文章之前还有另一份有关“如何阅读商业书刊”的介绍，旨在提供阅读文章的一些视角，并鼓励读者在阅读流行商业刊物和报刊的商业版面时形成评判能力。

附加练习

有多种方式可来扩展你对于本章主题的学习。一种方式是去查看近期商业杂志，例如《商业周刊》、《财富》、《福布斯》、《华尔街日报》、《经济学家》、《今日管理》、《亚洲华尔街日报》和《远东经济评论》，同时搜寻组织个

体的案例，这些组织必须在管理和组织方面被树为典型或其形式符合普遍趋势。看一看本章的阅读材料和讨论中有多少主题渗透其中。事例的观点是什么？值得学习吗？变革的深度值得怀疑吗？强调成功，强调困难，抑或两者兼顾？动用了哪种信息源？

另一种更详细地了解先进组织变革形式的方法就是，同父辈的员工一起探讨过去的10年他们在工作岗位上经历的变化。这样你会对自己（或你所在的商业学校或学院）所研究的组织了解得更加深入，并能尝试着评估其他变革带来的类似的压力，比如说技术变革；压力是推动革新的一种有效率的竞争性的动力——它被视为向新组织转变的驱动器。

最后，利用更系统化的框架分析文中脚注中引用的阅读材料或者知名管理研究刊物中引用的文章，这些管理研究刊物包括《加利福尼亚管理评论》、《哈佛商业评论》和《斯隆管理评论》等。



1.1 变化着的组织模式

在20世纪90年代，商业媒体上的大量文章开始宣称美国正在发生一场大规模的组织转型。按照这些作者的说法，21世纪的组织不断涌现，且与以往组织有着巨大的差异：新型组织强调以顾客为基础，以团队为根本；和供应商、顾客甚至竞争对手结盟进而形成经营网络；扁平化、柔性化、创新性、多样性和全球化；员工被授权并承担相应责任；经理不做老板而来扮演教练；作为一个“学习型组织”，就要不断努力去改变和创新。新模式出现之初，人们并未预见到20世纪90年代互联网会如此盛行，但这却强化了上述趋势的发展。组织学专家在“后现代的”、“后科层制的”和“后福特主义的”组织新时代上提供了更为科学的视角，而且其中一些人很久之前就预测到向知识社会的转变将会带来大规模的组织变革。（见Clegg, 1990; Heckscher and Donnellon, 1994; Kaysen, 1996; Capelli et al., 1997; Powell, 2001.）

并不只是美国企业响应组织变革运动。美国的行政部门也加入这个运动中来，强烈要求政府组织重构以使其精细化、反应更迅速、更灵活。上到美国国税局下到邮政服务部门，各政府组织都建立了各自的团队和项目小组，采取更具柔性的劳动力管理方案，并希望从企业界中寻找到有效的新组织实践模式。从公共广播到大学，私营非营利组织也都适应并采取了新组织的涵义和模式。欣欣向荣的美国经济在扩大就业、经济增长、新型产业和全球竞争等方面所取得的成果与组织转型有着广泛联系，从而证明了

被美国管理界以及世界上其他大部分组织赞同的这种“前沿”模式具有合理性。

1993年的一份关于亚洲商业的调查将日本、韩国、中国台湾和东南亚的领导型公司描述为“科层制度逐渐淡化和逐渐注重顾客导向，分散责任，激励员工，持续的改善质量，提高效率和提高决策速度……探索例如‘裁员’和‘业务流程再造’等迄今看上去与亚洲公司享受两位数增长并无关联的管理概念”（Selwyn, 1993, 22-23）。1997年的亚洲金融危机只是强化了这些因素的作用，人们更多地开始置疑那些危机前占统治地位的、拥有庞大多层次等级结构的多元化事业群组织。

一些像诺基亚这样欧洲公司可以令人信服地宣称，在向新组织形式的转变中它们已经是领导者而不是追随者，并为其他欧洲公司提供了适合当地的新组织模式。在拉丁美洲、东欧和俄罗斯等新兴市场经济国家中的商业领导者寄希望于把比较传统的家族商业集团或国有企业“跨越式”地迅速转化到21世纪的组织模式。虽然成功度有差异，美国跨国公司的分支机构还是在全球范围内试图实施它们在国内正在进行的变革，哪怕只能实施其中一部分。至少这种行为也预示了新组织美好的“前景”。

在20世纪80年代晚期和90年代早期，人们刚从“传统”的、乏味的工作方式中解脱出来，产生的那种的兴奋和自由的感觉很快被21世纪早期组织转型中面临的巨大挑战所取代。不仅把组织从“传统型”转变成“新型”困难重重，而且在某些公司建立起的“新型”组织自己本身也存在问题和挑战。传统组织中的工作和管理方式可能已经让人感到厌烦、压抑和无奈的低效。一个网络化、以团队为基础的、扁平化、柔性化、多样性和全球化组织中管理和工作方式会导致过长的工作时间和高度不确定性，以及网络建设过程造成的人员频繁更替。压力和疲劳会让人感到筋疲力尽，很多员工选择辞职去寻求一份压力较小的工作。很多公司把裁员作为一种生存手段，这使得被动离职人员数量增加：一份材料说明，1999年美国的裁员人数是进入20世纪90年代以来的最高纪录，公司利润水平提高，经济的增长迅速（Powell, 2001, 34）。20世纪60年代人们还期望科技进步会带来一个富足安逸的社会，但很快则被证明是一种误解：美国人的工作时间在延长，但除了高层管理者之外的个人工资整体没有增长（虽然随着女性进入劳动力市场家庭工资趋向增加）。在公司员工中收入差距持续拉大。在20世纪70年代早期，美国首席执行官的工资是那些“入门”工人的35倍（Thurow, 1996, 405）；到2002年，他们的工资已经是普通工人工资的400倍（Financial Times, 2002, 11）。

分析家们由于以下问题而分成不同的阵营：认为这些挑战仅仅是向新组织模式转变时产生的副产品，还是认为这些挑战与新组织的扁平化、柔性化、网络化特征有着本质的联系。但是他们都同意以下两点：第一，对于在传统组织模式中成长起来的组织来说，向新模式转换比较困难；第二，在新组织模式下工作也存在困难。此外，20世纪90年代早期，人们都确定每个组织都会向新组织转变，但现在他们认识到新型组织有很多变化因素，而且对很多组织来说传统模式也具有很大的优势。今天我们看到很多组织继续遵循传统模式，更多的则是选择将旧模式的特点与新模式的某些方面相结合构成的混合型组织。例如在近期的一次访谈中，一位大型连锁酒店的经理自豪地把他的公司描述为以团队为基础、以顾客为中心的新型组织。随后他又透露，管理专家正在教授女服务员整理好一张床需遵循的60个步骤，因为大量研究已经证明这是最为快速有效的整理方法。对操作程序标准的要求过于僵化是传统组织的特点之一，而在今天一系列的成功组织（不论是在麦当劳制作汉堡和炸薯条还是软件开发中）中还会看到这种特征。

然而，当无论是雇员、经理、顾客、供应商还是利益相关者和社会公民都在努力适应新组织模式对我们的影响时，新组织模式已经改变了我们工作和行动的组织版图。当今的组织更加重视以团队为基础，更紧密的联系顾客和供应商，更加扁平化，更快速地应对变革，在劳动力构成上更加多元化，在逐渐成熟的全球化经济中更能有效运营。这种现实使得人们强烈要求商学院改变课程设置，培养新型的经理，让他们能够在这样的组织中行动自如。不论是私营的还是公共的组织都希望管理者拥有社交技能和并对组织有充分的理解，这样的管理者可以把组织导向新的模式，这种已经被很多领导者视为21世纪的组织模式。商学院和很多公司强调“培养领导者”，这种现象反映了组织急切需要可以在新型组织的复杂世界中采取有效行动的人才。为了更清楚地理解这些需要，我们必须仔细地考察新型和传统组织模式的重要特征。

1.1.1 “传统”组织模式的主要特征

德国的社会学家马科斯·韦伯（1864—1920年）第一个系统地辨别出不论是私营还是公共的现代化大规模组织都存在一系列共同特征。韦伯在将进入20世纪时发表的文章提出了他的“理性合法科层制”（rational-legal bureaucracy），这个模型在当时比较新颖，也是精粹的现代组织形式。这种组织形式为大型工业企业和政府部门等组织提供了规模扩张和可预见性的基础，而正是以上两个

特点控制了20世纪的组织图景。

今天，当我们理所当然地认为像通用汽车、花旗银行、联合包裹服务公司、哈佛大学、美国陆军和州政府这样不同的组织是本质上相同的社会系统的时候，当我们理所当然地认为它们应该把自己的经验标准化且互相学习的时候，组织作为社会系统的一个基本组成部分便一点儿也不让人觉得奇怪了。人们只是在最近才形成上述认识。尽管马克斯·韦伯对科层制组织模式概念的界定迟迟未能在组织研究领域得以广泛应用，他仍然能够被视为该模式的开山鼻祖。韦伯的著作第一次被翻译成英文是在20世纪40年代的末期，那时社会科学在美国大学中的发展和美国工业企业的快速扩张，给了行为学家研究组织中人的行为和整个组织行为的新机会。韦伯的科层制组织模型是超越了对某种特殊类型组织的研究而归纳出的概念性框架。后来的组织理论家扩展了韦伯的“科层制组织”模式，把聚焦组织内部特征扩张到分析其同外部环境的相互关系。

20世纪五六十年代，经典的正式科层制组织模式构成了现代组织模式的雏形，它具有以下特征：

1) 对专业岗位进行清楚地界定，详尽地规定该岗位的工作内容、职责、绩效要求及工作中资源分配。

2) 职位间有严格的层次关系，用详细的“命令链”明确了各个职位的权力和对权力的限制。（因此这种经典模型被称为“命令—控制”模型）

3) 有标准的操作规程来管理各项行动，而且以文档的形式对规程进行详细的记录。（传统组织形式的这种特点会给人留下一一种负面印象，就是正确的规则和操作过程比完成最终目标看更重要。）

4) 在组织内部子单元之间、组织与外部环境之间设定了清晰的组织边界。内部和外部跨边界的联系由跨边界人员负责。这些人员专门管理环境中的各种要素，保持组织的内部安定。

5) 增长专业技能、认真履行工作责任的员工将有一个可预见的稳定职业生涯。以上的观念构成了标准化培训和培训要求、职业路径和薪酬系统的基础。

大多数的组织分析都假设一个国家为一种组织环境。甚至在一些跨国公司中，这些假设很少受到质疑。这些公司通常设立区域级分公司来应对当地的环境。分公司通过公司的跨边界部门如国际部或移居到当地的高级经理，作为跨国系统中的跨边界联系人。

这种经典的组织模式有很多的优点：

1) 可预见性和可靠性。科层制组织模式强调遵循规章制度和标准程序，这一点招致了人们的强烈批评。然而这也最好地保证了其结果是可预测和可靠的。像传统的地方