

第11章

沟通

全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
 - 请速登陆：www.mhjy.net

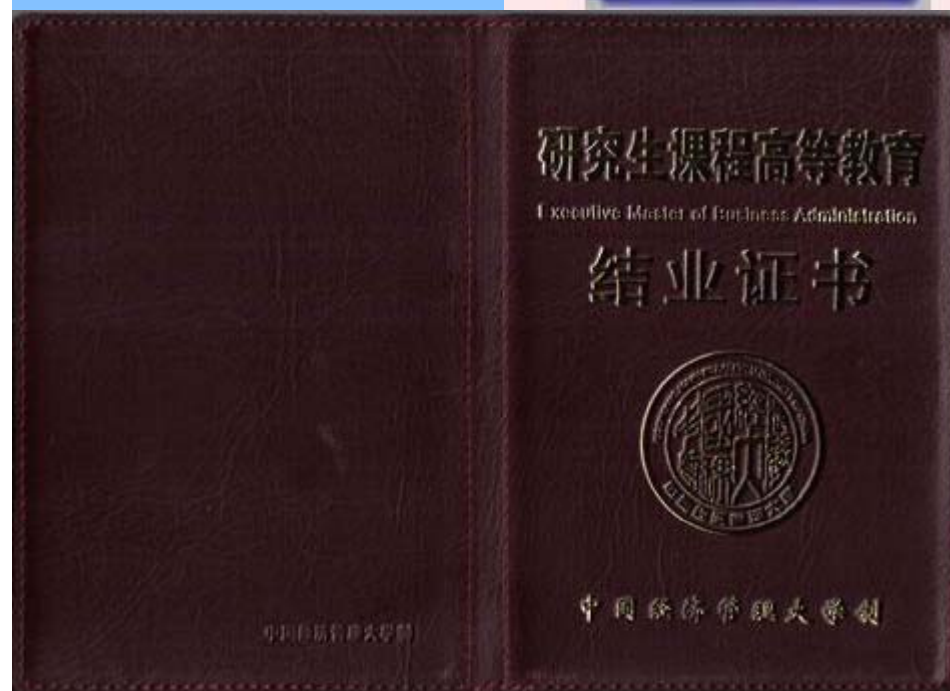
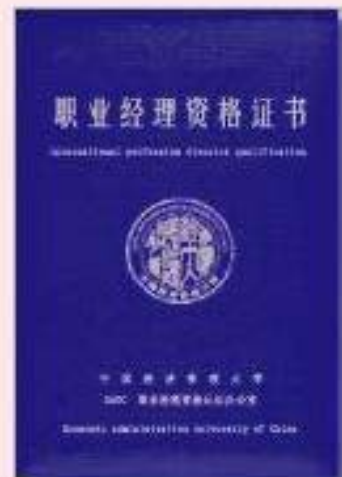
近千本MBA职业经理教程免费下载

近千本MBA职业经理教程免费下载
请速登陆：www.mhjy.net



- 网址：www.mhjy.net





美华论坛
www.mhjj.net

沟通的功能

沟通

意义的传递与理解。

沟通的功能

1. 控制员工的行为
2. 激发了员工的动机
3. 提供一种释放情感的情绪表达机制
4. 提供决策所需的信息

沟通过程

➤ 渠道

- 传送信息的媒介物，由发送者进行选择，信息通过媒介物传送至接受者。

➤ 渠道类型

— 正式渠道

- 由组织建立，传递那些与员工的专业活动有关的信息

— 非正式渠道

- 在组织中传递个人或社会信息，是自发形成的，是个体选择的结果

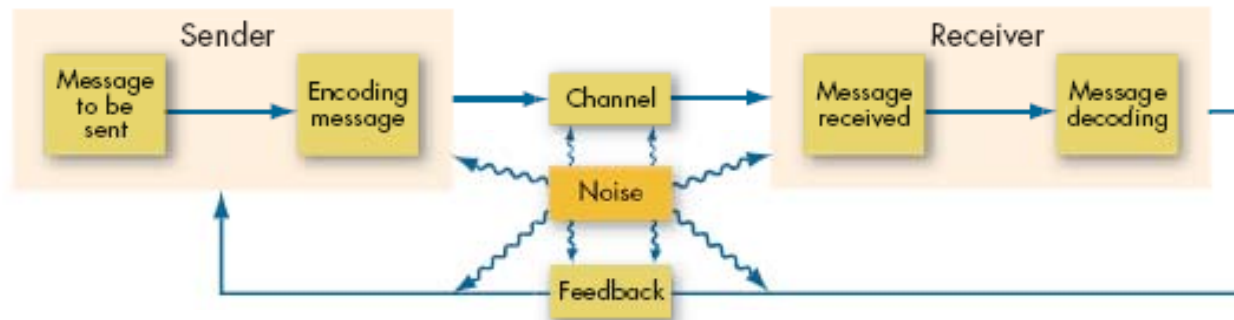
沟通过程的构成要素

- 发送者
- 编码
- 信息
- 通道
- 解码
- 接受者
- 噪音
- 反馈



沟通过程模型

Exhibit 11-1 The Communication Process

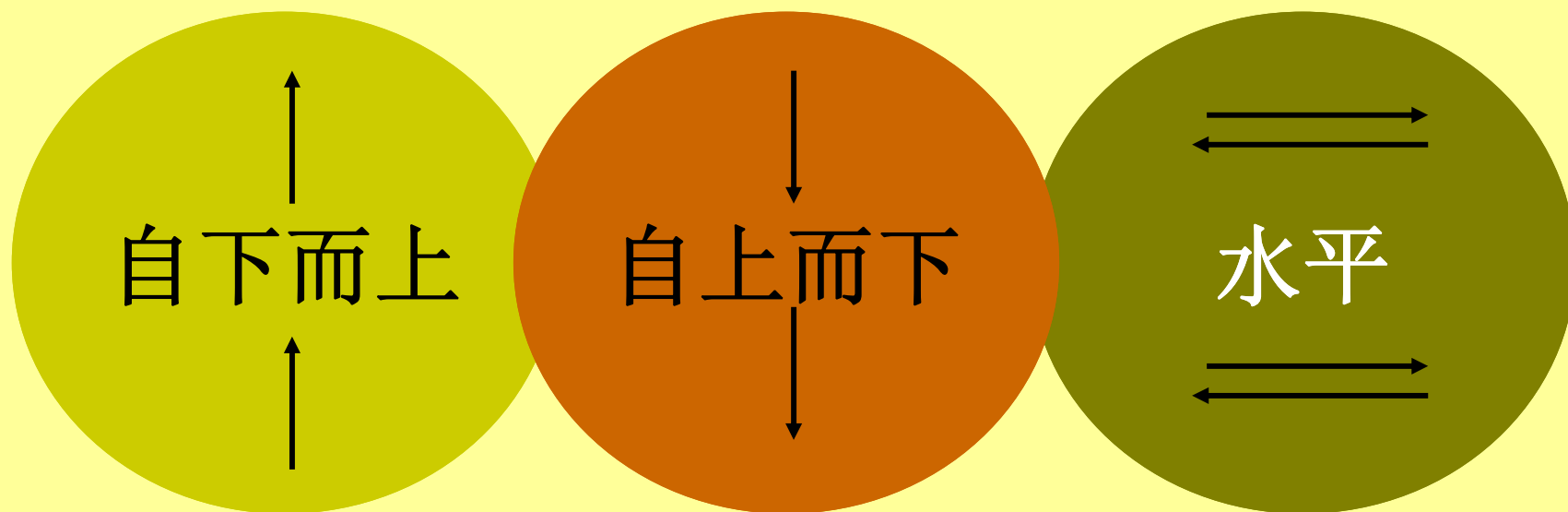


沟通过程

从信息发送者到接收者之间的传递步骤，正是这些步骤实现了意义的传递与理解。

EXHIBIT 11-1

沟通的方向



人际沟通

➤ 口头沟通

- 优点：快速传递和快速反馈
- 缺点：信息失真

➤ 书面沟通

- 优点：有形而且可以核实
- 缺点：耗费时间与缺乏反馈

➤ 非语言沟通

- 优点：支持其他沟通方式，提供可观察的情绪与感情表达
- 缺点：对身体语言或手势的误解会影响接收者对信息的解释。

非语言沟通

身体动作

说话的语调或用词的重音

面部表情

发送者和接受者之间的身体距离



语调：你说话的方式

当你的语调改变时，你要表达的意思也会改变：

重音位置

句子的意思

为什么我今晚不能请你吃晚饭？

我要请别人吃晚饭。

为什么我今晚不能请你吃晚饭？

你却和别人一起吃晚饭。

为什么我今晚不能请你吃晚饭？

我要找到一个理由说明我不该请你的原因

为什么我今晚不能请你吃晚饭？

你有什么问题要找我吗？

为什么我今晚不能请你吃晚饭？

而不是你自己去。

为什么我今晚不能请你吃晚饭？

而不是明天吃午饭。

为什么我今晚不能请你吃晚饭？

而不是明天晚上。

Source: Based on M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes,'" *Marketing*, October 1993, pp. 7–9. Reproduced in A. Huczynski and D. Buchanan, *Organizational Behaviour*, 4th ed. (Essex, England: Pearson Education, 2001), p. 194.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 11-2

三种常见得正式的小群体网络

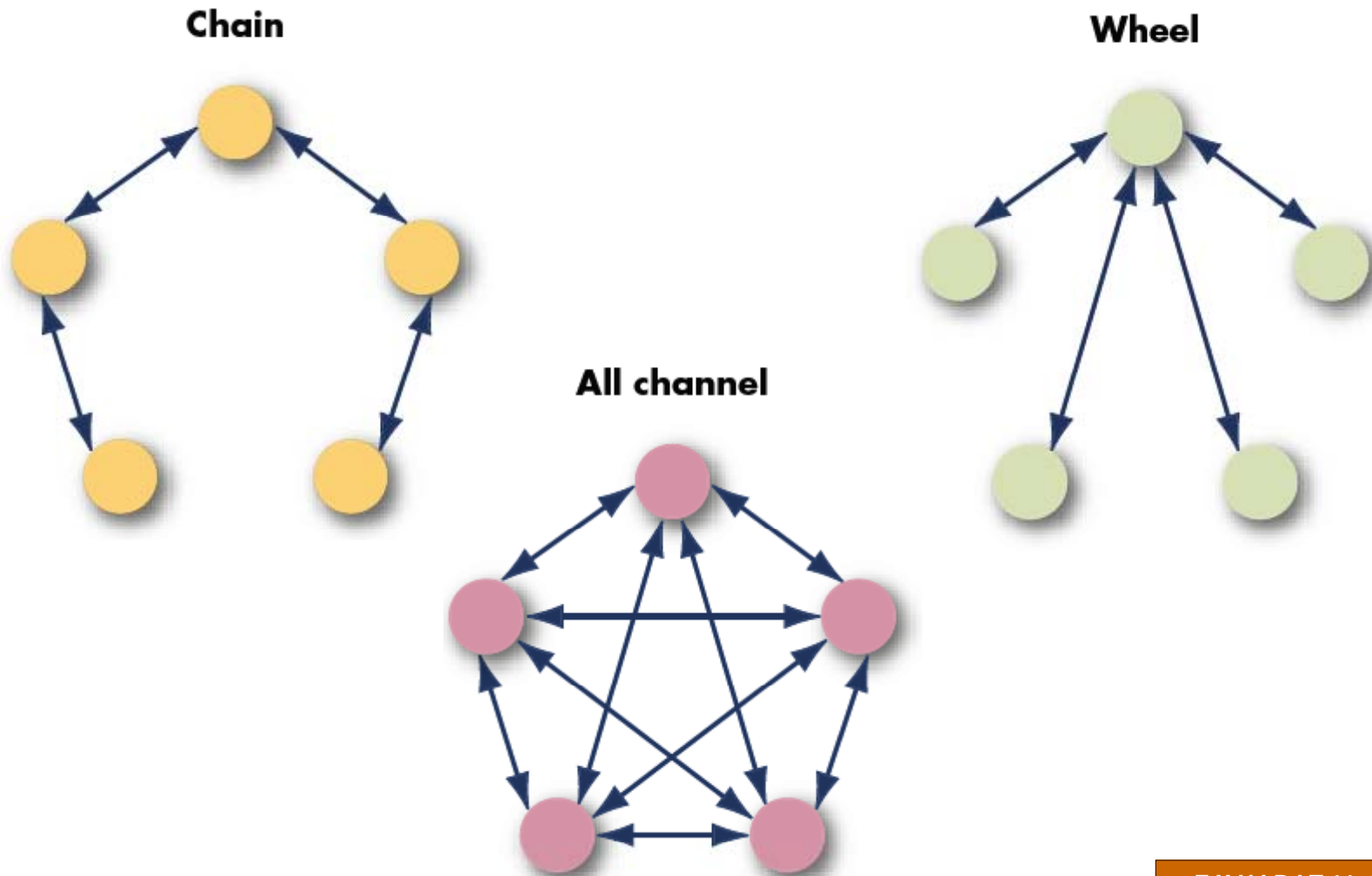


EXHIBIT 11-3

小群体网络和效率标准

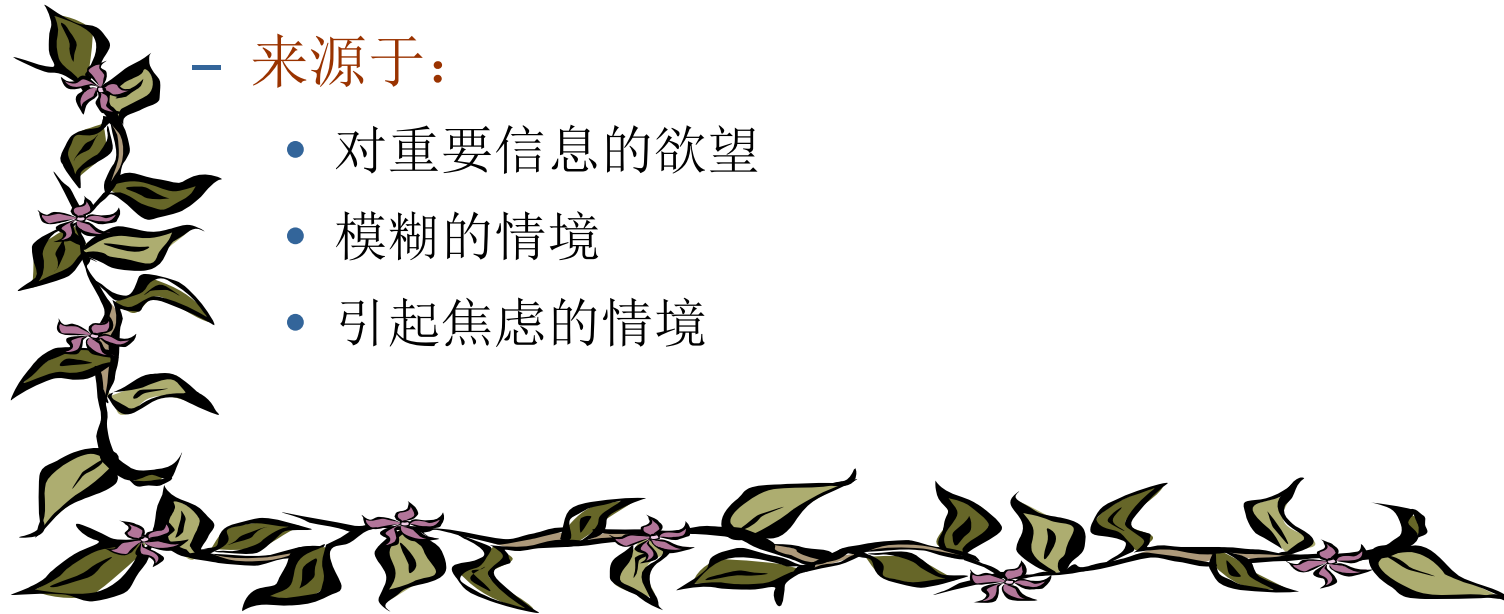
指标	网络		
	链式	轮式	全通道式
速度	中	快	快
精确性	高	高	中
领导者的出现	中	高	无
成员的满意度	中	低	高

EXHIBIT 11-4

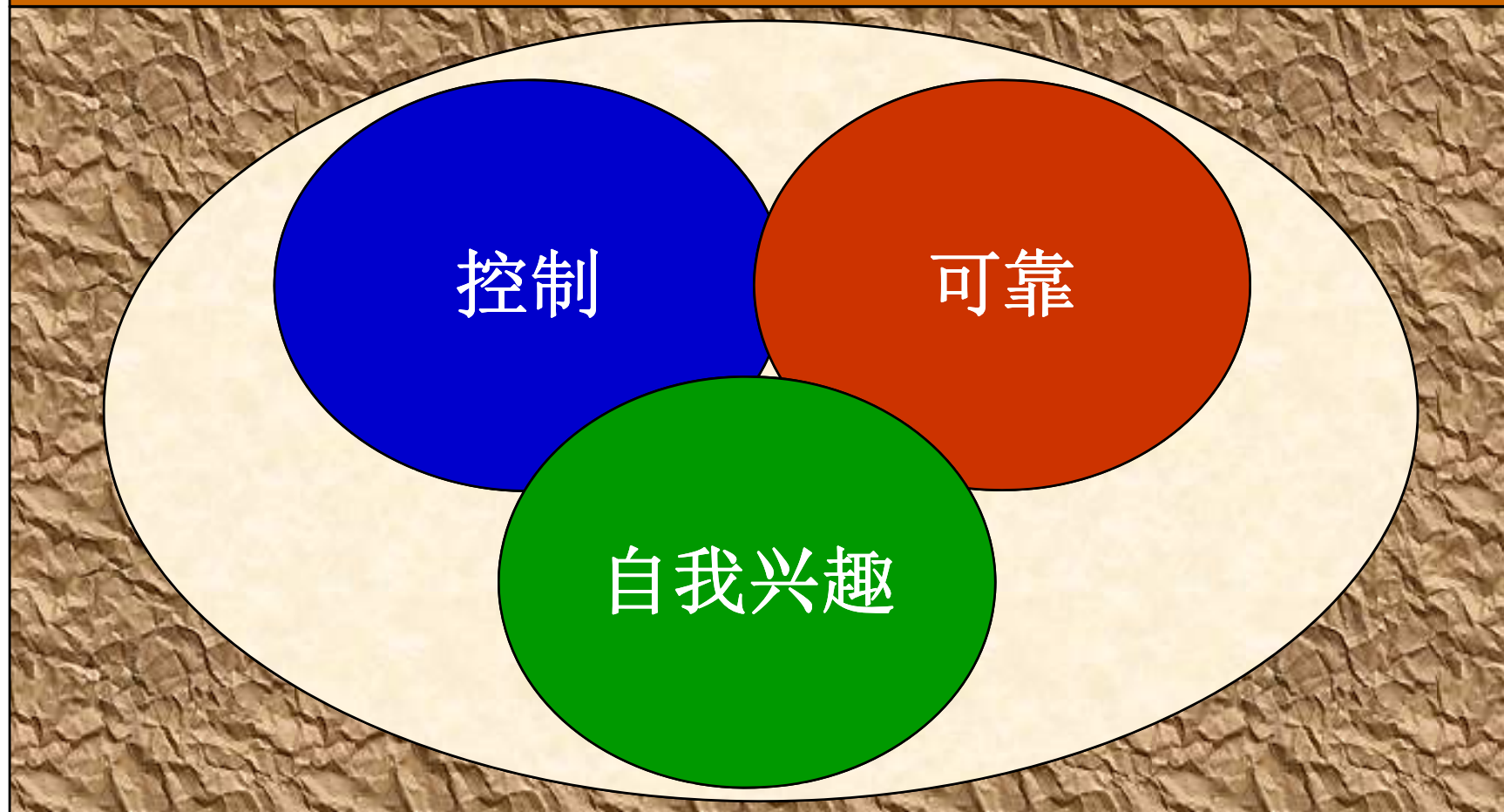
小道消息

➤ 小道消息的特征

- 非正式，不受管理层控制
- 大多数员工认为它比高级管理层通过正式渠道发布的信息更可信、更可靠
- 很大程度上服务于其内部人员的自我利益
- 来源于：
 - 对重要信息的欲望
 - 模糊的情境
 - 引起焦虑的情境



小道消息



弱化小道消息不良影响的建议

1. 公布进行重大决策的时间安排
2. 公开解释那些让人觉得不一致或隐秘的决策和行为
3. 对于当前的决策和未来的计划，在强调其积极一面的同时，也指出其不利的一面
4. 开讨论事情的最差可能，这肯定比无言的猜测所引起的焦虑程度低

电脑辅助沟通

➤ 电子邮件

- 优点：可以快速书写、编辑和储存；发送信息成本低
- 缺点：信息超载，缺乏情绪的内容，冷冰冰的，缺乏个性化

➤ 即时通讯

- 优点：实时电子邮件，直接传递到接受者的电脑屏幕上
- 缺点：技术性干扰和转移注意力



电脑辅助沟通

➤ 内部网

- 组织范围内的私用信息网络.

➤ 外部网

- 使内部员工与确定的供应商、顾客和战略合作伙伴保持联系

➤ 电话会议

- 一种内部网络或外部网络系统的延伸。它使得组织中的员工可以和处于不同地点的人们一同开会。



知识管理

知识管理

安排和分配组织中集体智慧的过程，以保证正确的信息会在正确的时间到达正确的人那里。

为什么知识管理很重要：

知识资产与有形资产同等重要。

当个人离开组织，也一同带走了知识和经验。

知识管理系统的优良设计将会降低重复性，从而使组织更为有效。

沟通渠道的选择

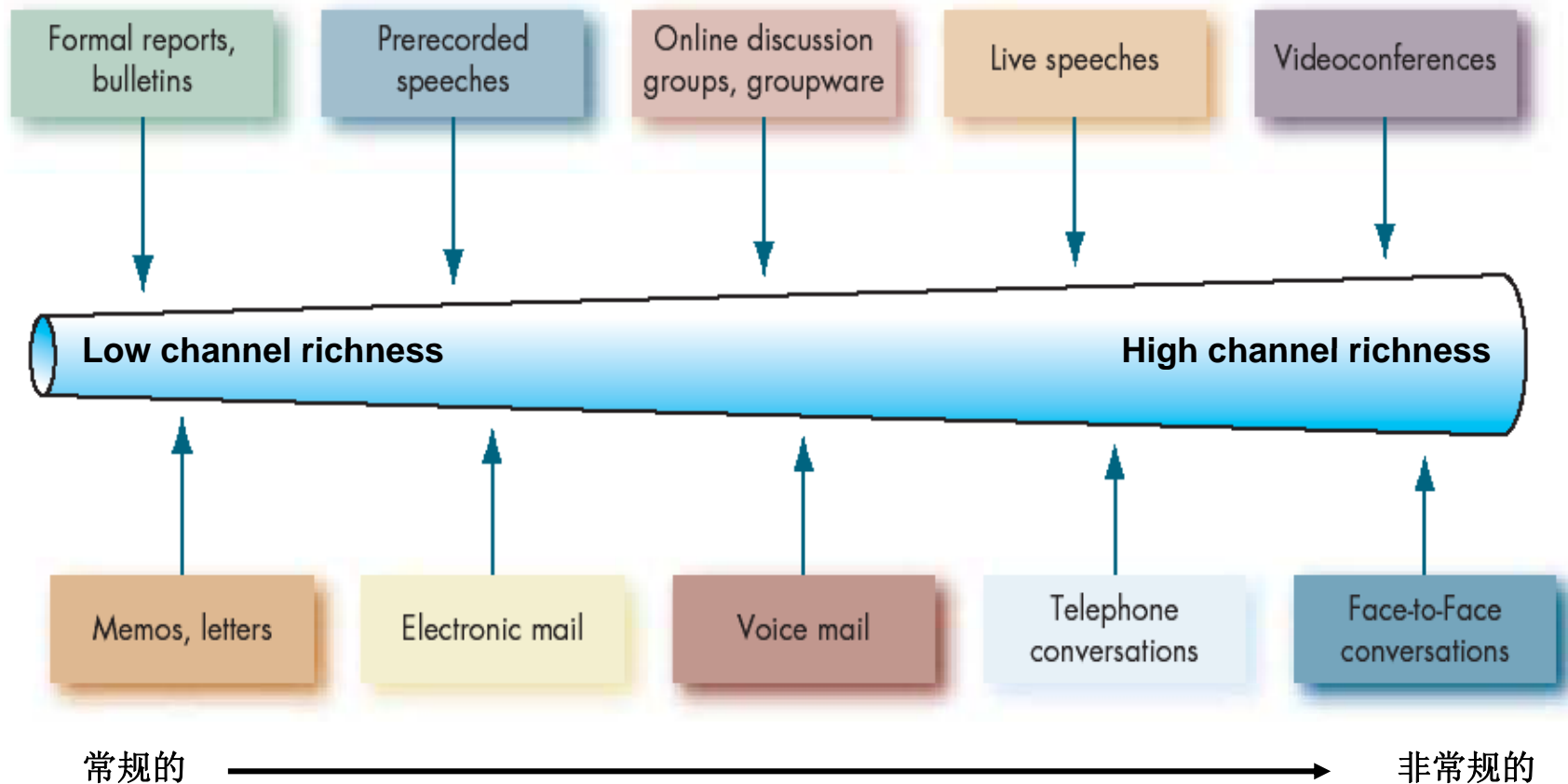
通道的丰富性

一个通道里可传递的信息量。

通道的丰富性的特征：

1. 可以同时处理多种线索
2. 有利于快速反馈
3. 非常个性化

通道的丰富性



Source: Based on R.H. Lengel and D.L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill," *Academy of Management Executive*, August 1988, pp. 225–32; and R.L. Daft and R.H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design," *Managerial Science*, May 1996, pp. 554–72. Reproduced from R.L. Daft and R.A. Noe, *Organizational Behavior* (Fort Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 11-7

有效沟通的障碍

过滤

发送者有意操纵信息，以使信息显得对接受者更为有利。

选择性知觉

接受者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点有选择地去看或者去听信息。

信息超载

需要处理的信息超过我们的加工能力。

有效沟通的障碍

情绪

在接收信息时，接受者的情绪感受也会影响到他对信息的解释。

语言

同样的词汇对不同的人来说意义会不同。

沟通恐惧

沟通焦虑的人或是在口头沟通，或是在书面沟通，或是在二者兼有的沟通上，感到过分紧张和焦虑。



男性与女性间的沟通障碍

➤ 男性通过交谈:

- 强调地位、权利和独立
- 抱怨女性总在反反复复谈论自己的问题
- 提供解决办法
- 吹嘘自己的成就

➤ 女性通过交谈:

- 建立联系和亲密性
- 责备男性从不认真倾听
- 提出问题是为了获得支持和联系
- 表达歉意，恢复交谈中的平衡状态

沟通中的沉默

- 没有说话或没有出声
 - 有力的沟通形式
 - 可以表示
 - 思考
 - 愤怒
 - 恐惧
 - 观察交谈中的间隙、停顿和迟疑

“政治上准确的” 沟通

- 一些刻板、威胁和冒犯到他人的词语
- 面对日益多元化的劳动力队伍，我们必须注意一些可能冒犯到他人的词：
 - 避免：残废、瞎子、老头
 - 取代：身体残疾、视力障碍、长者
- 去掉某些词使得我们可以使用的词汇越来越少，人们之间的交流也越来越困难。
 - 避免：垃圾、配额和女人
 - 取代的词：消费者使用后的废弃物、教育公正性和女性同胞

THE FAR SIDE® BY GARY LARSON



The Far Side® by Gary Larson © 1994 FarWorks, Inc. All Rights Reserved. Used with permission.

"Well, actually, Doreen, I rather resent being called a 'swamp thing.' ... I prefer the term 'wetlands-challenged-mutant.'"

Source: The Far Side by Gary Larson
© 1994 Far Works, Inc. All rights reserved. Used with permission.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 11-8

语义

词汇的内在含义

跨文化沟通有效性障碍

口气和语调差异

认知差异

手势在不同的国家表达不同的意思

The A-OK Sign



In the United States, this is just a friendly sign for "All right!" or "Good going." In Australia and Islamic countries, it is equivalent to what generations of high school students know as "flipping the bird."

The "Hook'em Horns" Sign



This sign encourages University of Texas athletes, and it's a good luck gesture in Brazil and Venezuela. In parts of Africa it is a curse. In Italy, it is signaling to another that "your spouse is being unfaithful."

EXHIBIT 11-9

手势在不同的国家表达不同的意思

"V" for Victory Sign



In many parts of the world, this means "victory" or "peace." In England, if the palm and fingers face inward, it means "Up yours!" especially if executed with an upward jerk of the fingers.

Finger-Beckoning Sign



This sign means "come here" in the United States. In Malaysia, it is used only for calling animals. In Indonesia and Australia, it is used for beckoning "ladies of the night."

EXHIBIT 11-9 (cont'd)

沟通障碍与文化情境

高情境文化

十分依赖非言语的线索和细微的情境线索。

低情境文化

主要依赖意义传递过程中使用的词汇。

高情境文
化和低情
境文化

High
context



Low
context

Chinese
Korean
Japanese
Vietnamese
Arab
Greek
Spanish
Italian
English
North American
Scandinavian
Swiss
German

EXHIBIT 11-10

文化指南

假设有差异

重视描述

把你的解释
作为工作假说

设身处地



本章小测：沟通

思考：这位男性正在使用什么沟通方式？
他正在使用什么渠道？丰富性如何？适合进行哪种类型信息的沟通？不适合哪种类型的信息？



本章小测：沟通

思考第9章的这幅漫画，从本章中能捕捉到哪些观点？并与同学讨论。

Exhibit 9-8



S. Adams, *Build a Better Life by Stealing Office Supplies* (Kansas City, MO: Andrews & McMeel, 1991), p. 31. Dilbert reprinted with permission of United Features Syndicate, Inc.

第**12**章

领导的基本观点

什么是领导？

领导

一种能够影响一个群体实现愿景或目标的能力。

管理

利用正式组织等级中的职权，而获得组织成员的服从。



特质理论

领导特质理论

对于领导者与非领导者的区分重在强调个性、社会、生理或智力方面的特质。



© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

领导特质：

- 外倾性
- 责任心
- 开放性
- 情绪智力 (胜任的)

特质理论

限制:

- 没有发现适合于所有情境的通用的领导特质。
- 没有证据支持领导与特质之间的因果关系。
- 特质可以更好地预测领导者和领导能力的出现，而不是实际去区分有效和无效的领导者。

特质理论

➤ 特质 (例如)

- 外向性
- 责任心
- 开放性

➤ 假设: 领导者是天生的

➤ 目标: 选拔领导者

➤ 问题

- 特质并不在所有的情境下都适用
- 更好地预测领导者和领导能力的出现,而不是领导的有效性

行为理论

行为理论

提出某些具体的行为能区分开领导者与非领导者。

- 行为理论:
领导行为是可以学习的

Vs.

特质理论:
领导者是天生的，而不是后天习得的

行为方法

- 俄亥俄州立大学的研究/密歇根大学的研究
 - 结构维度/生产导向
 - 关怀维度/员工导向
- 假设：领导者是可以培训的
- 目标：培养领导者
- 问题：有效的行为并不是在所有的情境下都适用

俄亥俄州立大学的研究

结构维度

领导者为了实现组织目标而对自己与下属的角色进行界定和建构的程度。

关怀维度

领导者尊重和关心下属的看法与情感、建立相互信任的工作关系的程度。

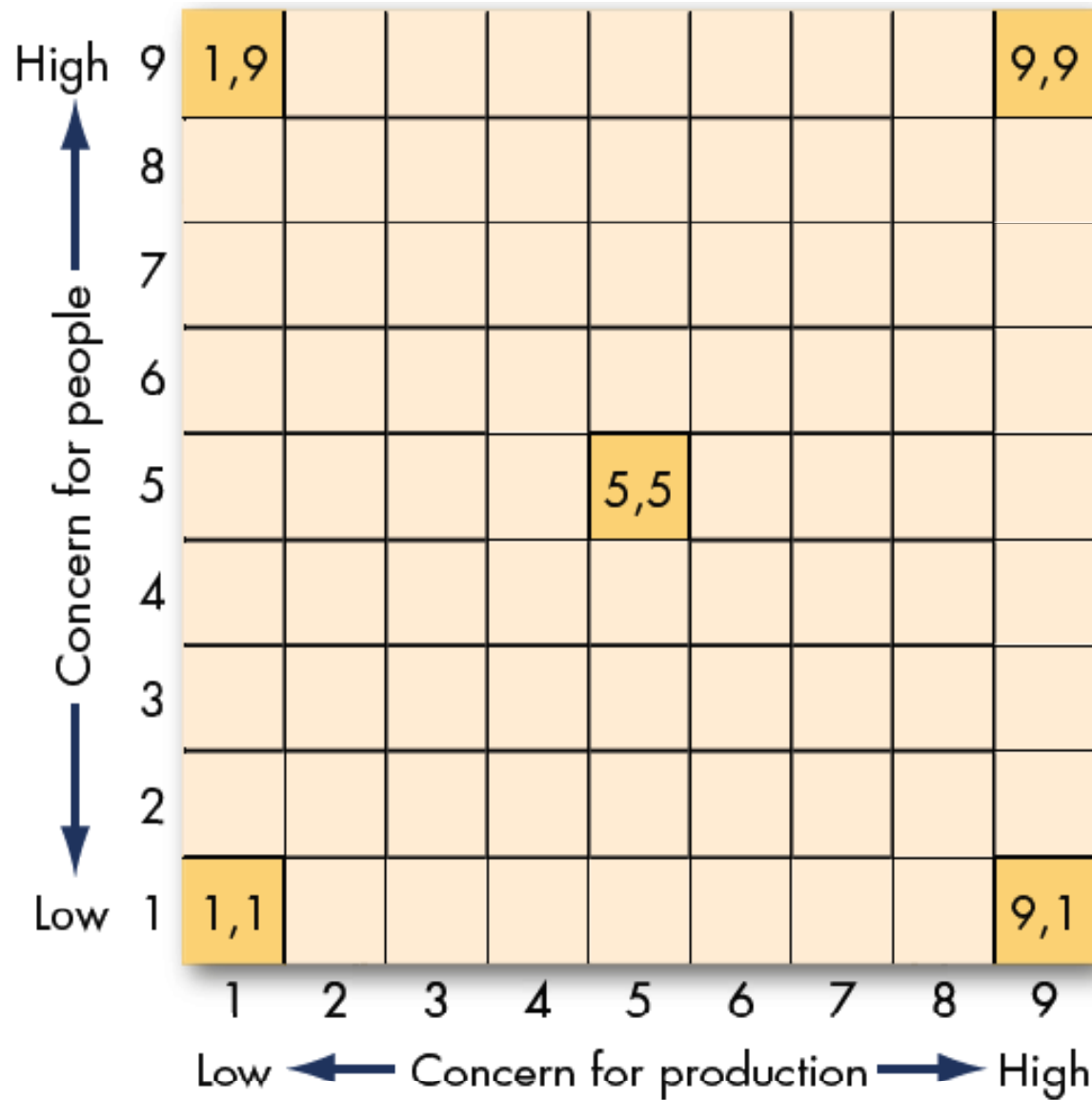
密歇根大学的研究

员工导向的领导者

重视人际关系，总会考虑到下属的个人兴趣，并承认人与人之间存在差异。

生产导向的领导者

倾向于强调工作的技术或任务事项。



管理方格(布莱克和莫顿)

A nine-by-nine matrix outlining 81 different leadership styles.

EXHIBIT 12-1

权变理论

➤ 关注情境的影响

- 费德勒的权变模型
- 认知资源理论
- 赫塞和布兰查德的情境领导理论
- 路径—目标理论

不同模型背后的假设：

费德勒：一个人的领导风格是固定不变的

其他人：领导风格可以被或应该改变

费德勒模型

- 领导者：领导风格是固定不变的(任务取向**vs.**关系取向)
- 确定领导有效性的关键要素
 - 领导者—成员关系
 - 任务结构
 - 岗位权力
- 主要假设
 - 领导者必须适应情境；达到最佳效果有两种办法：
 - 替换领导者
 - 改变情境

费德勒模型: 领导者

假设: 领导风格是固定不变的& 可以用最难共事者问卷来测量

最难共事者问卷

用以测量个体是任务取向型还是关系取向型。

费德勒模型：界定情境

领导者—成员关系

领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。

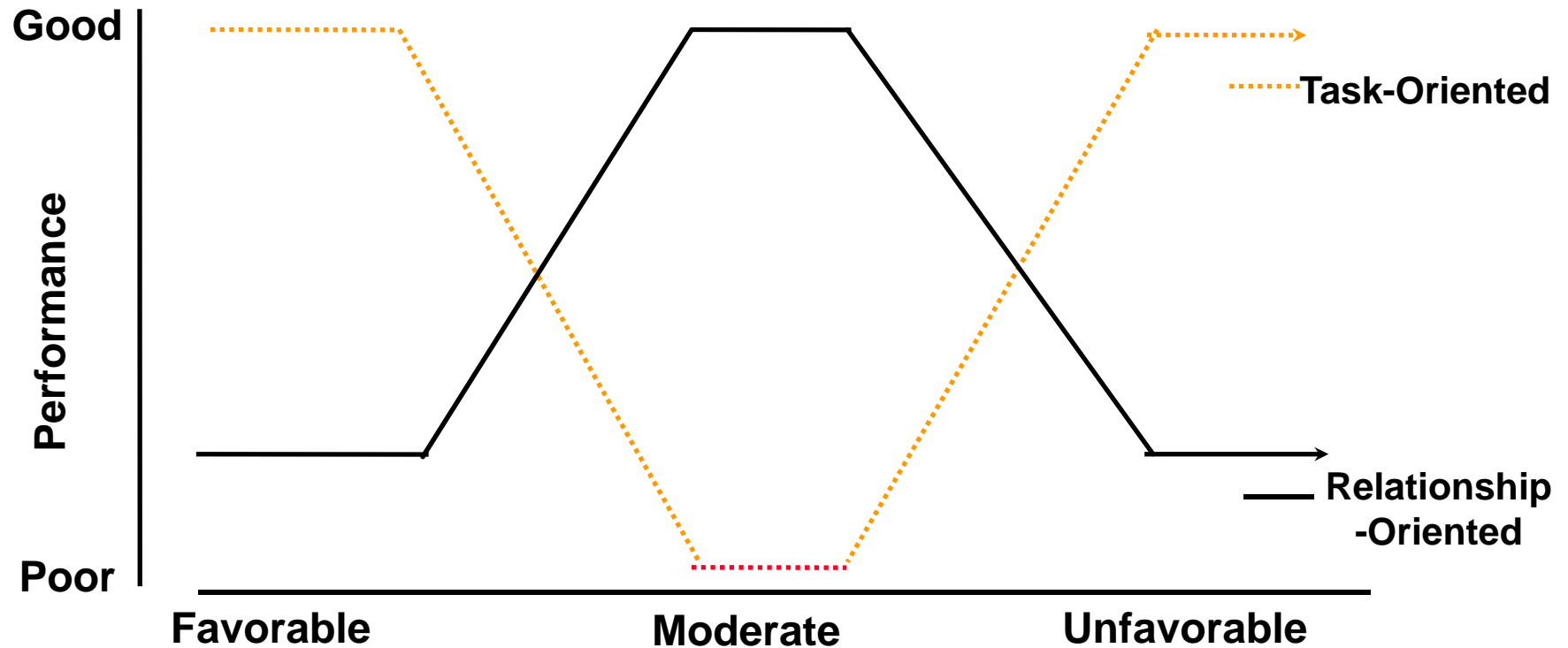
任务结构

工作任务的程序化程度。

岗位权力

领导者所拥有的权力变量的影响程度；如聘用、解雇、处罚、晋升和加薪。

费德勒模型的发现



	Favorable			Moderate		Unfavorable		
• Category	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
• Leader-Member Relations	Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor
• Task Structure	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low
• Position Power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak

费德勒模型的发现

Exhibit 12-2 Findings from the Fiedler Model

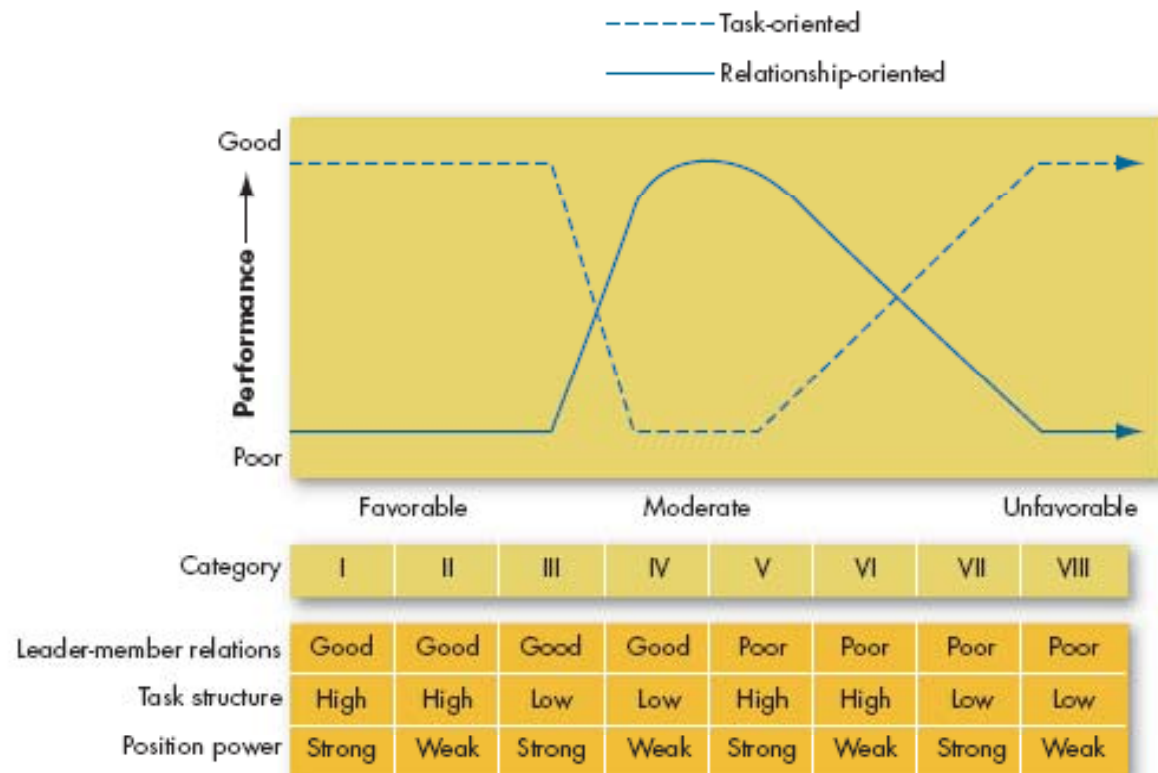


EXHIBIT 12-2

认知资源理论

认知资源理论

在不同压力水平的情境下，领导者的智力和经验水平对领导的有效性是否会更高。

研究支持：

- 在高压力情境下，低智力水平者比高智力水平者领导的更好。
- 在低压力情境下，低经验水平者比高经验水平者领导的更好。

权变理论：赫塞布兰查德的情境理论

- 关注领导者行为(任务 & 关系)
 - 假设领导者能改变他们的行为
- 认为下属是一个情境变量
 - 下属任务熟练度 (能力& 经验)
 - 下属心理成熟度 (承担责任的意愿)

➤假设

- 领导者能且应该改变他们的领导风格以适应下属的意愿和能力。
- 因此，领导者培训可能会使他们的领导风格能更好的适应他们的下属。

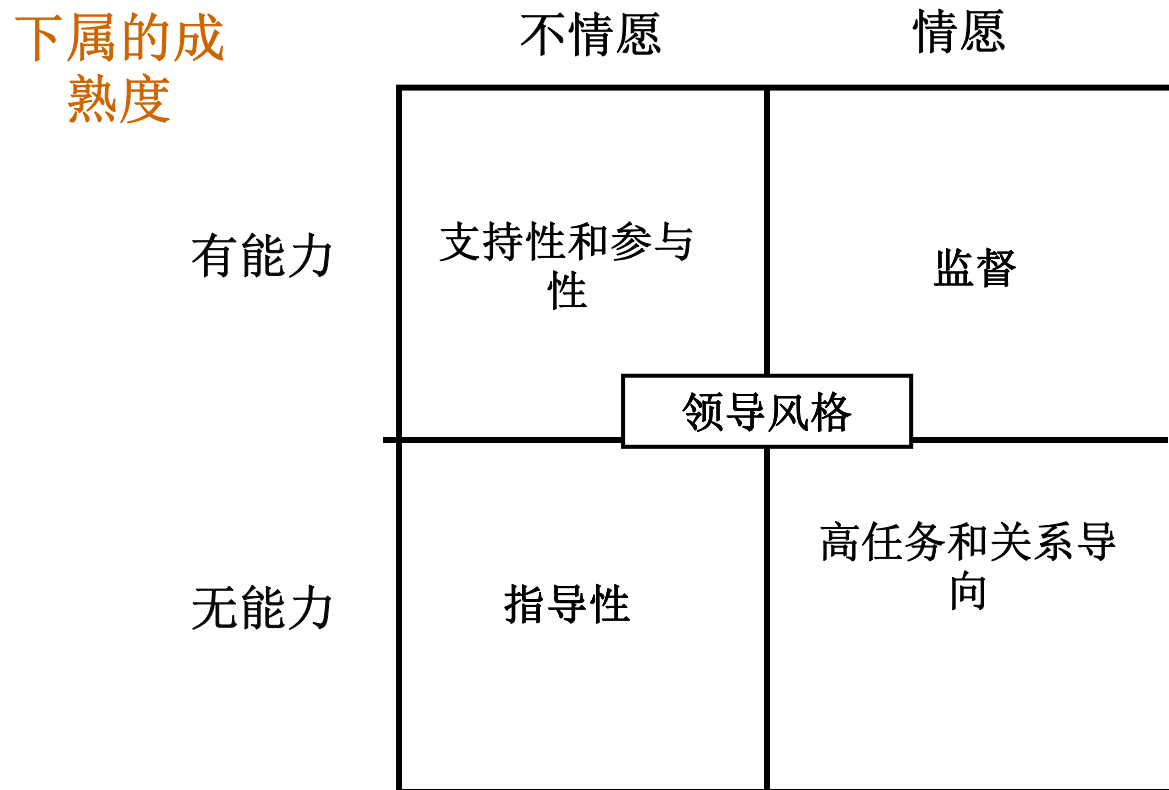
赫塞布兰查德的情境理论

情境领导理论

是一个重视下属的权变理论；下属的意愿和能力越高，对领导者的支持和监督需要就会越少。



领导风格和下属的成熟度(赫塞布兰查德)



领导者—成员交换理论

领导者—成员交换理论

- 领导将某些下属划作圈内人（最喜欢的）
基于能力，或者是与领导者的协同性和相似性
- 与这些圈内人“交换” 将比圈外人更有效
- 结果：与圈外人相比，圈内下属得到的绩效评估等级更高、离职率更低、对主管更满意、总体的满意度也更高。

领导者—成员交换理论

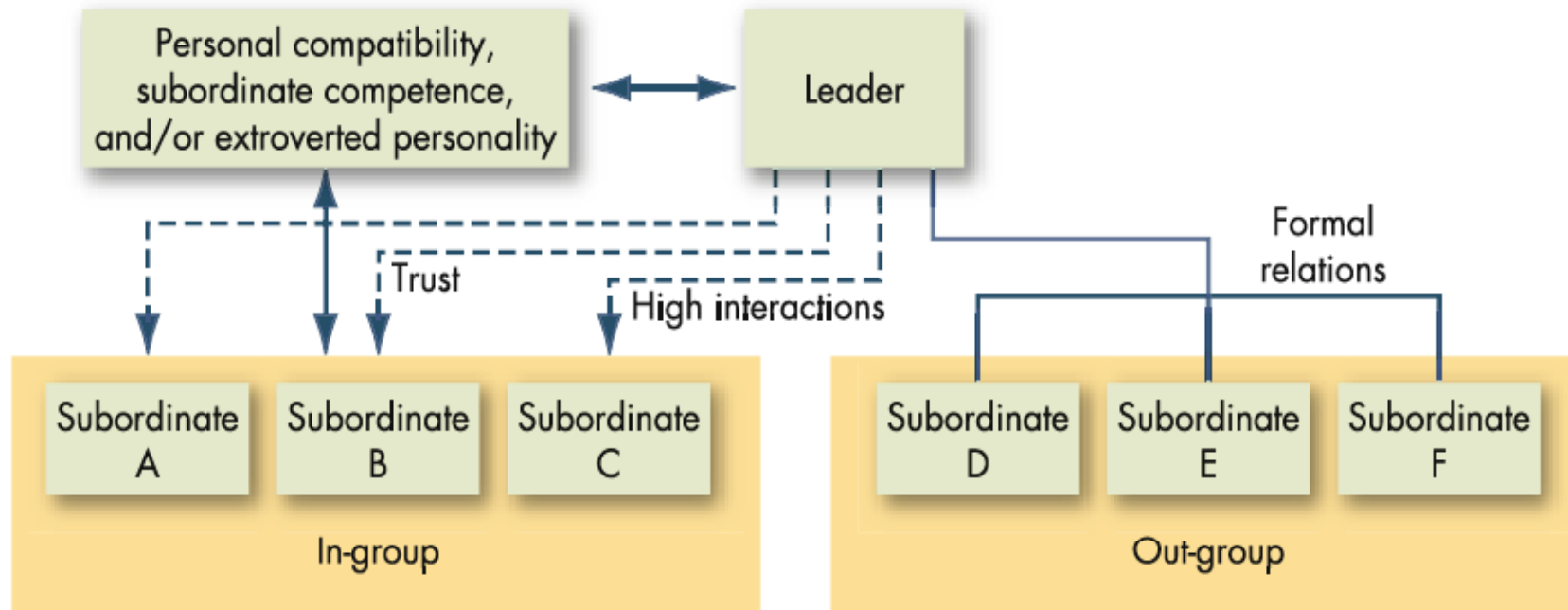
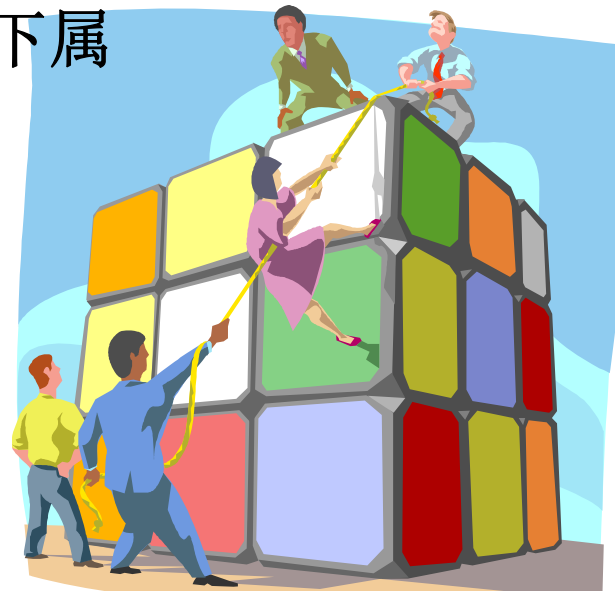


EXHIBIT 12-3

路径—目标理论

前提假设：

- 领导者必须帮助下属达到自己的目标，并为他们清理前进途中的各种障碍
- 领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格 (环境情境&下属情境)



路径—目标理论

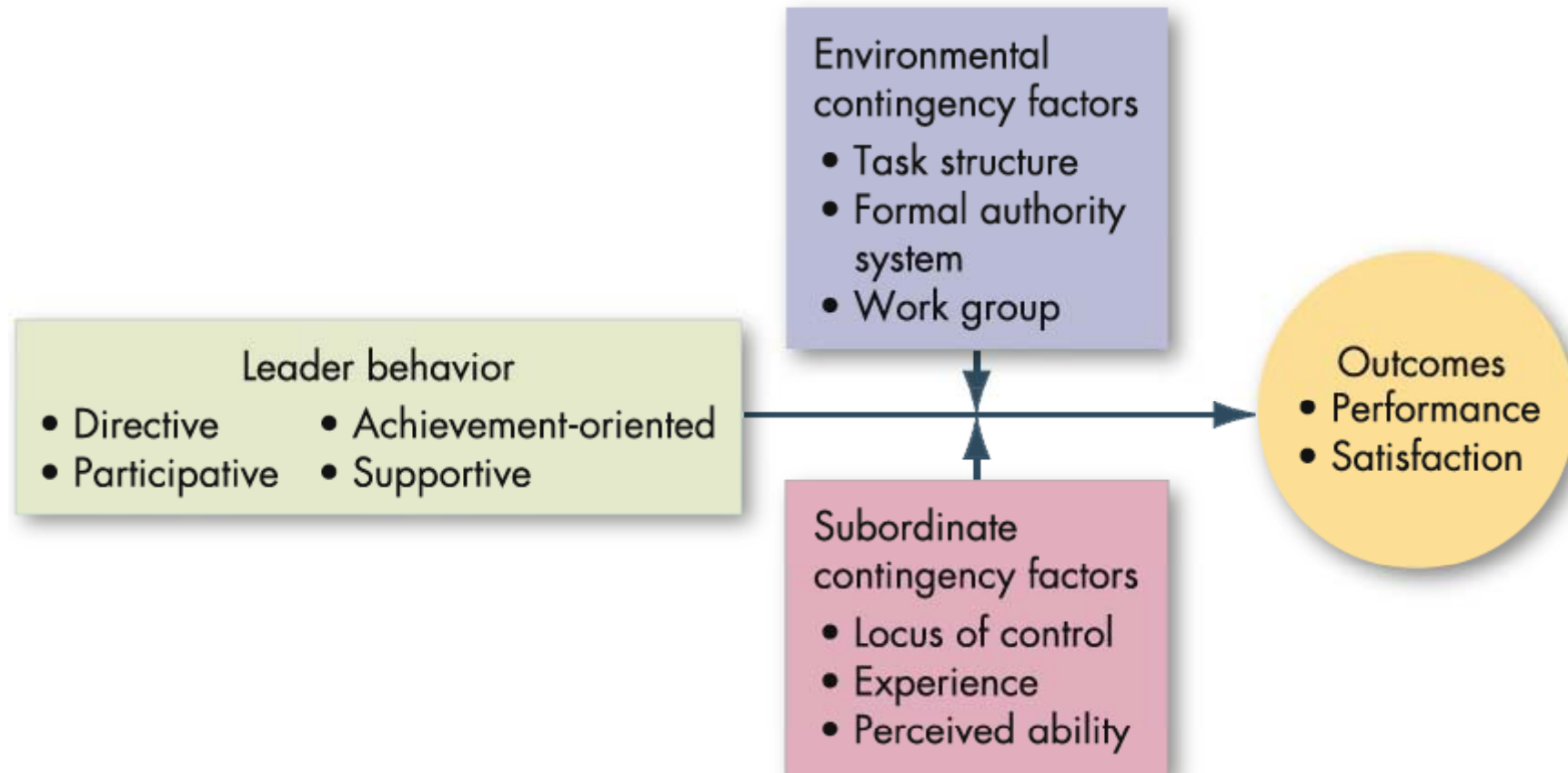


EXHIBIT 12-4

领导者—参与模型

前提假设：

- 基于决策树模型制定一系列规则，指导领导者确定参与决策的类型和程度。
- 从**12**项权变变量来考虑是否让下属参与决策。

修订版的领导者—参与模型中的权变变量

1. 决策的重要性
2. 获得下属对决策承诺的重要性
3. 领导者是否拥有充分的信息做出良好的决策
4. 领导者是否拥有充分的信息做出良好的决策
5. 专制决策是否可以获得下属的承诺
6. 下属是否可以“领会”组织的目标
7. 在下属找出的所有解决方案中，相互间是否可能存在冲突
8. 下属是否拥有必要的信息做出决策
9. 时间对于领导者的制约是否限制了下属的参与
10. 把地理位置上分散的员工聚在一起共同做出判断的成本是否过高
11. 领导者在最短的时间里做出决策的重要性
12. 使用参与风格作为工具来发展下属的决策技能的重要性。

本章小测：领导

哪一领导理论提出领导者是不可培训的？

俄亥俄州立大学的研究

费德勒权变变量理论

密歇根大学的研究

路径—目标理论

以上所有理论

本章小测：领导

哪一领导理论提出领导者是不可培训的？

俄亥俄州立大学的研究

费德勒权变变量理论

密歇根大学的研究

路径—目标理论

以上所有理论

只有费德勒权变变量理论提出领导风格是固定不变的，不可以培训的。但是，以上理论都有什么共同之处呢？

本章小测：领导

本章讨论的理论中哪一个能很好的解释领导者在
新兵训练营中是如何领导他们下属的？为什么可
能是有效的？

赫塞布兰查德的情境理论解释道：像许多新兵训练营中的新入伍者那样，当下属既没有意愿又无能力时，领导者应该重点提供任务取向行为而非关系取向行为。

第13章

当代领导问题

心理定格:使用语言来管理意义的方式

心理定格

使用语言来管理意义的方式。

领导者可以利用它来影响人们看待事件和理解事件的方式。



领袖魅力型领导

领袖魅力的领导理论

当下属观察到某些特定的行为时，会把它们归因为英雄主义的或者超乎寻常的领导能力。

领袖魅力领导者

1. 有一个愿景
2. 愿意为了实现这个愿景而进行个人冒险
3. 对下属的需要十分敏感
4. 行为表现超乎常规

领袖魅力的关键特点

1. 愿景规划及清晰表述。他们拥有一个愿景规划（表述为一个理想化的目标），其中勾勒出来的未来比现状更美好。他们能使用其他人易于理解的语言清晰地阐述这种愿景的重要性。
2. 个人冒险。他们敢冒风险，不惜高成本，并会为了实现愿景目标而作出自我牺牲。
3. 环境敏感性。他们能够对环境的限制及资源作出现实的评估。
4. 对下属需要的敏感性。他们对他人的能力有深刻了解，并对他人的需要与情感作出回应。
5. 反传统的行为。他们做出的行为常被认为是新奇的和不合规范的。

Source: Based on J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 13-1

其他领导类型

➤ 第五级领导者

- 包括第5个维度一个人谦逊和职业意志的矛盾结合—除了四种基本的领导素质：个人能力、团队技能、管理胜任力和激励他人产生高绩效的能力。
- 把他们的自我需求引开，引入建立一个伟大的公司目标。



变革型领导与交易型领导

交易型领导者

通过澄清工作角色与任务要求，来指导并激励下属向着既定目标的方向前进。

- 权变式奖励
- 例外管理（主动的）
- 例外管理（主动的）
- 放任型

变革型领导者

鼓励下属为了组织利益而超越自身利益，并对下属产生超乎寻常的深远影响。

- 领袖魅力
- 感染力
- 智慧刺激
- 个性化关怀

交易型领导者的特点

权变式奖励：努力与奖励的相互交换原则。承诺对良好绩效给予奖励，认可成就。

例外管理（主动的）：观察并寻找那些不符合规则和标准的事件，并予以纠正。

例外管理（被动的）：只有当不符合标准时才实施干预。

放任型：放弃责任，回避做出决策。

Source: B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Winter 1990, p. 22. Reprinted by permission of the publisher. American Management Association, New York. All rights reserved.

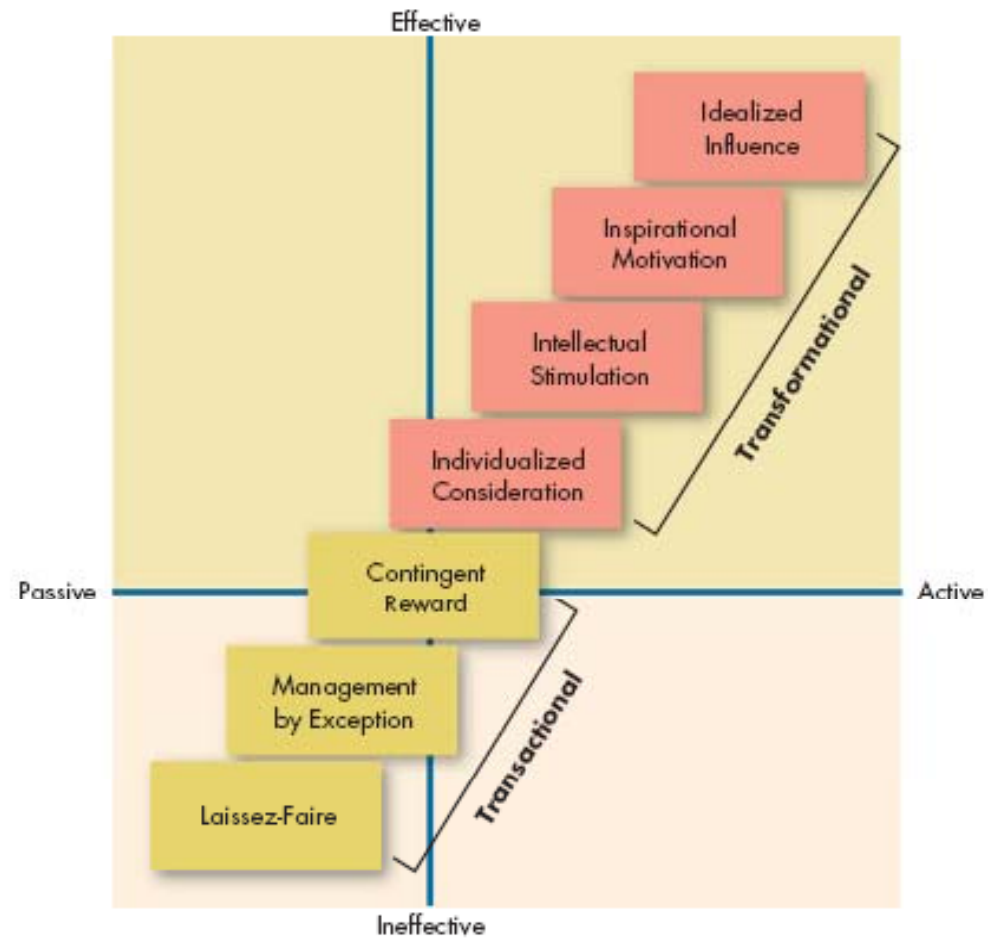
© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 13-2

全范围领导模型

Exhibit 13-3

Full Range of Leadership Model



变革型领导者的特点

领袖魅力：提供愿景规划和组织使命，灌输荣誉感，赢得尊重和信任。

感染力：传达高期望，使用各种方式强调努力，通过简单明了的方式来表达重要目标。

智慧刺激：激发智力、理性和深入细致的问题解决活动。

个性化关怀：关注个体，不同员工不同对待，有针对性地给予指导和建议。

诚信领导与道德行为

- 诚信领导者知道自己是谁，知道自己的信念和价值观，能够坦率地按照自己的信念和价值观行事。
 - 他们的下属会认为他们是有道德的人。
- 道德领导者采用道德的方式领导下属以达成他们的目标，而目标本身也是道德的。

道德领导

活动:

- 主动改变员工的态度和行为
- 从事社会建设事业
- 不滥用权力或为了达到目的采取不恰当的方式。

信任：领导的基础

信任

一种对另一个人的积极预期，我们通过对方的言语、行动或决策相信他不会采取投机行为。

信任是一种依赖于历史的过程，它基于相关的但有限的过去经历。

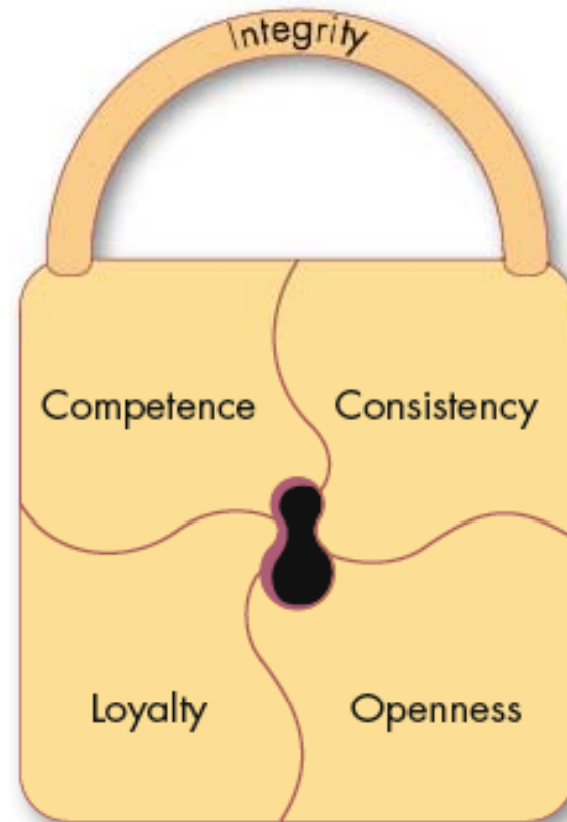


EXHIBIT 13-4

信任的维度

➤ 正直

- 诚实与真实

➤ 胜任力

- 包括个体在技术和人际方面的知识 with 技能

➤ 始终如一

- 个体的可靠性、可预测性以及处理事件时良好的判断力

➤ 忠诚

- 一种要保护另一个人面子的意愿

➤ 开放

- 信赖一个人，并告诉他你的所有真实想法



三种信任类型

三种信任类型

以担心违背信任时会受到报复为基础。

基于了解的信任

基于行为的可预测性，而它又来自两者相互了解的基础上。

基于认同的信任

存在的基础是：双方彼此理解各自的意图，并且可以体察对方的需求和渴望。

信任的基本法则

- 不信任驱逐信任
- 信任产生信任
- 成长通常会掩饰不信任
- 衰退和精简测验信任的最高水平
- 信任增加凝聚力
- 不信任的群体自我毁灭
- 不信任一般会降低生产率

员工对CEOs的信任

信任高层管理的员工

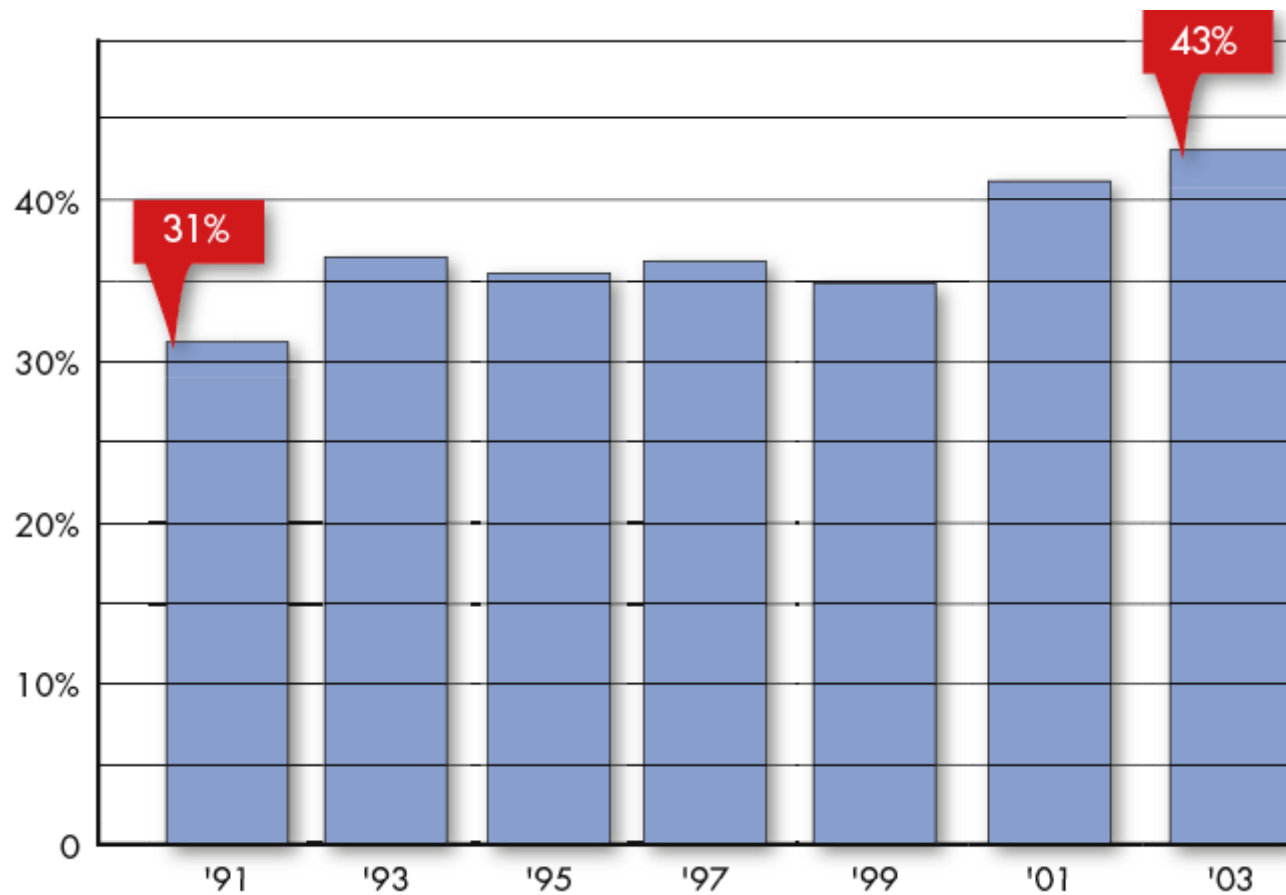


EXHIBIT 12-2

Source: Gantz Wiley Research. Reproduced in *USA Today*, February 12, 2003, p. 7B.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

当代的领导角色: 提供团队领导

团队领导角色:

- 对外联络官
- 困难处理专家
- 冲突管理者
- 教练,帮助团队成员保持高业绩水平



当代的领导角色：提供团队领导

Exhibit 13-6



"So, does anyone in the group feel like responding to what Richard has just shared with us?"

EXHIBIT 13-6

当代的领导角色:导师

导师

对经验相对不足的员工
（门生）提供支持和帮助的
资深员工。

导师活动:

- 清晰陈述自己的想法
- 认真聆听意见
- 对门生遇到的问题感同身受
- 对门生遇到的问题感同身受
- 做出行为榜样
- 充当传声筒
- 支持门生，推荐他们得到晋升提拔

当代的领导角色：自我领导

自我领导

个体在很多过程中可以控制自己的行为。

创造自我领导者：

- 使自我领导模式化
- 鼓励员工设立自我目标
- 鼓励自我奖励的使用
- 形成积极的思维范式
- 形成自我领导氛围
- 鼓励自我批评

在线领导

➤ 远距离领导：建立信任

- 数字化沟通缺乏面对面接触，丧失了支持语言交流的非语言信息
- 没有帮助接收者解释数字化沟通信息的语境
- 电子信息的结构和语调很大程度上影响着接收者的反应
- 个人的口头和书面沟通方式可能不同
- 书面技巧可能成为人际沟通技巧的延伸

对领导概念的挑战

领导的归因理论

领导主要是人们对其他个体进行的一种归因。

归因到领导者身上的特质：

- 智慧、友好率直的人格特点、很强的言语表达能力、进取心以及较好的理解力和勤奋
- 有效的领导者做出的决策是前后一贯的或坚定不变的
- 有效领导者展示领导者的外在表现

领导的替代因素和抵消因素

Defining Characteristics	Relationship-Oriented Leadership	Task-Oriented Leadership
Individual		
Experience/training	No effect on	Substitutes for
Professionalism	Substitutes for	Substitutes for
Indifference to rewards	Neutralizes	Neutralizes
Job		
Highly structured task	No effect on	Substitutes for
Provides its own feedback	No effect on	Substitutes for
Intrinsically satisfying	Substitutes for	No effect on
Organization		
Explicit formalized goals	No effect on	Substitutes for
Rigid rules and procedures	No effect on	Substitutes for
Cohesive work groups	Substitutes for	Substitutes for

Source: Based on S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, December 1978, p. 378.
 © 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 13-7

发现和创造有效的领导者

➤ 选拔

- 回顾空缺岗位具体要求
- 通过测验了解与领导有关的特质、自我监控能力以及评估候选人的情绪智力
- 组织个人面试来确定候选人是否适合该工作

➤ 培训

- 认识到人们并不是具有同等的可培训性
- 教给员工成为有效的领导者必备的技能
- 提供行为培训，提高对员工展示领导魅力潜能的开发

本章小测：当代领导问题

哪一理论认为如果你是一个律师，你
可能不需要关系取向或任务取向的领导？

领导的替代理论认为一位职业律师应该具备的职业精神实际上能替代任务和关系取向的领导。

本章小测: 当代领导问题

如果你的领导者跳过过道, 哪一种理论表明他/她的领导者类型?

变革型领导者

交易型领导者

第五级领导者

全范围领导者

魅力领袖型领导者

你的领导者正在展示一种非常规行为, 这就是魅力领袖型领导者做的事情。

本章小测：当代领导问题

朱莉把时间花在每一位下属身上，
知道他们今后五年的发展计划。

朱莉展示出_____

动机激励

非常规行为

个性化关怀

全范围领导

魅力领袖型领导

朱莉正在展示个性化关怀——变革型领导中的一部分。

第14章

权力与政治

权力的定义

权力

个体**A**对于个体**B**的行为发生影响的能力。

依赖性

B对**A**的依赖性越强，则在他们的关系中**A**的权力就越大。

领导与权力的对比

➤ 领导

- 重视目标的实现
- 要求下属有一致的目标
- 侧重于自上而下对下属施加影响

➤ 研究重点

- 领导风格和与下属的关系

➤ 权力

- 作为实现目标的一种手段
- 需要依赖性
- 侧重于横向的和自下而上的影响

➤ 研究重点

- 赢得服从的权术方面

权力的基础：正式权力

正式权力

以个体在组织中所处的位置为基础；可以来自强制或奖赏的能力，来自正式职权。

强制性权力

建立在惧怕的基础上。

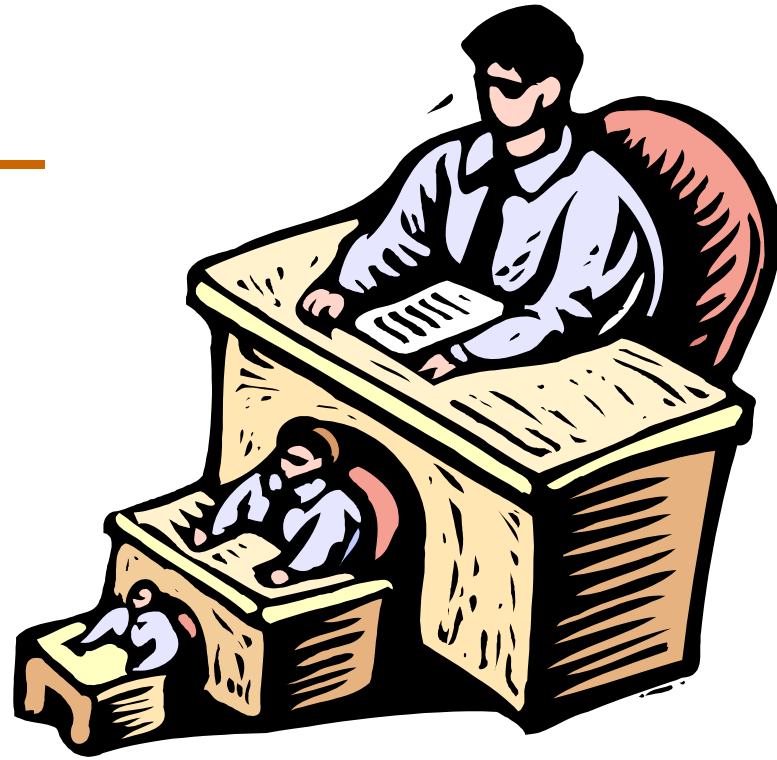
奖赏性权力

人们之所以服从另一个人的愿望或指示，是因为这种服从能给他们带来益处。

权力的基础：正式权力

法定性权力

一个人在组织结构中的职位了，由此获得的权力。



权力的基础：个人权力

专家权力

来源于专长、技能和知识。

参照性权力

基于对拥有理想资源或个人特质的人的认同的权力。





Source: Drawing by Leo Cullum in *The New Yorker*, copyright ©1986
The New Yorker Magazine. Reprinted by permission.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 14-1

依赖性：权力的关键

➤ 依赖性的一般假设

- B对A的依赖程度越高，则A对B拥有的权力就越大。
- 当你拥有或控制他人需要的某种稀缺组织资源是，你也因此而获得了对他们的权力
- 获得其他可替代性的供应资源 (如：多个供应商) 能降低资源拥有者的权力。

➤ 依赖性是如何产生的

- 资源对于组织的重要性
- 资源的稀缺性
- 资源的不可替代性

权术

权术

把权力基础转化为具体行动的方法。

有影响的权术：

- 合法性
- 理性说服
- 鼓舞式诉求
 - 商议
 - 交换
- 个人式诉求
 - 逢迎
 - 施压
 - 联盟

影响方向与权术选择

Upward Influence

Rational persuasion

Downward Influence

Rational persuasion

Inspirational appeals

Pressure

Consultation

Ingratiation

Exchange

Legitimacy

Lateral Influence

Rational persuasion

Consultation

Ingratiation

Exchange

Legitimacy

Personal appeals

Coalitions

EXHIBIT 14-2

影响权术选择和有效性的因素

- 权术序列
 - 单一的柔性权术比使用单一的强硬权术更有效
- 权术使用的技巧
- 权术使用者的相关权力
 - 一些权术当向下或向上使用时会更有效
- 附于权术的请求
 - 要求是否合法?
- 请求是如何被感知的
 - 请求是否与目标价值一致
- 组织文化
 - 组织影响权术使用者的选择
- 具体某国家的文化因素
 - 当地价值观更偏好于某种权术

群体中的权力:结盟

结盟

即针对某一件事而建立一个非正式的群体联系，以获得积极的效果。



- 追求的是规模最大化
- 追求覆盖面广、多样的 **constituency** 来支撑他们的目标
- 在高任务和资源依赖性的组织里更频繁出现
- 如果任务被标准化和常规化将更频繁出现

性骚扰:工作场所的不平等权力

性骚扰

被界定为任何个体不想做的带有性实质的活动，这些活动会影响到个体的雇佣情况并会创造一种充满敌对的工作环境。

为澄清性骚扰这一概念，美国最高法院做了补充：

- 在工作环境中的言行举止是否“会被视为或已经被视为敌意的或侮辱的，而且这种看法在逻辑上是说得通的”。



管理者阻止性骚扰的措施

- 制定一项政策
- 确保提出申诉的员工不会遭到报复
- 调查每一个申诉，包括法律和人力资源部门的
- 确保冒犯者受到约束或被开除
- 建立内部委员会，提高员工对有关性骚扰问题的意识

政治活动:行动中的权力

政治行为

- 一 一些在组织正式角色中并不要求的活动，但它们会影响到或可能影响到组织内部的利益分配。

合法的政治行为

符合规范的、日常的政治行为。

非法的政治行为

违背隐含的游戏规则的极端政治行为。

人们眼中的政治行为

“Political” Label

“Effective Management”

Label

1. Blaming others	vs.	Fixing responsibility
2. “Kissing up”	vs.	Developing working relationships
3. Apple polishing	vs.	Demonstrating loyalty
4. Passing the buck	vs.	Delegating authority
5. Covering your rear	vs.	Documenting decisions
6. Creating conflict	vs.	Encouraging change and innovation
7. Forming coalitions	vs.	Facilitating teamwork
8. Whistle blowing	vs.	Improving efficiency
9. Scheming	vs.	Planning ahead
10. Overachieving	vs.	Competent and capable
11. Ambitious	vs.	Career-minded
12. Opportunistic	vs.	Astute
13. Cunning	vs.	Practical-minded
14. Arrogant	vs.	Confident
15. Perfectionist	vs.	Attentive to detail

Source: Based on T. C. Krell, M. E. Wendenhall, and J. Sendry, “Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics,” paper presented at the Western Academy of Management Conference, Hollywood, CA, April 1987.

EXHIBIT 13-3

引发政治行为的因素

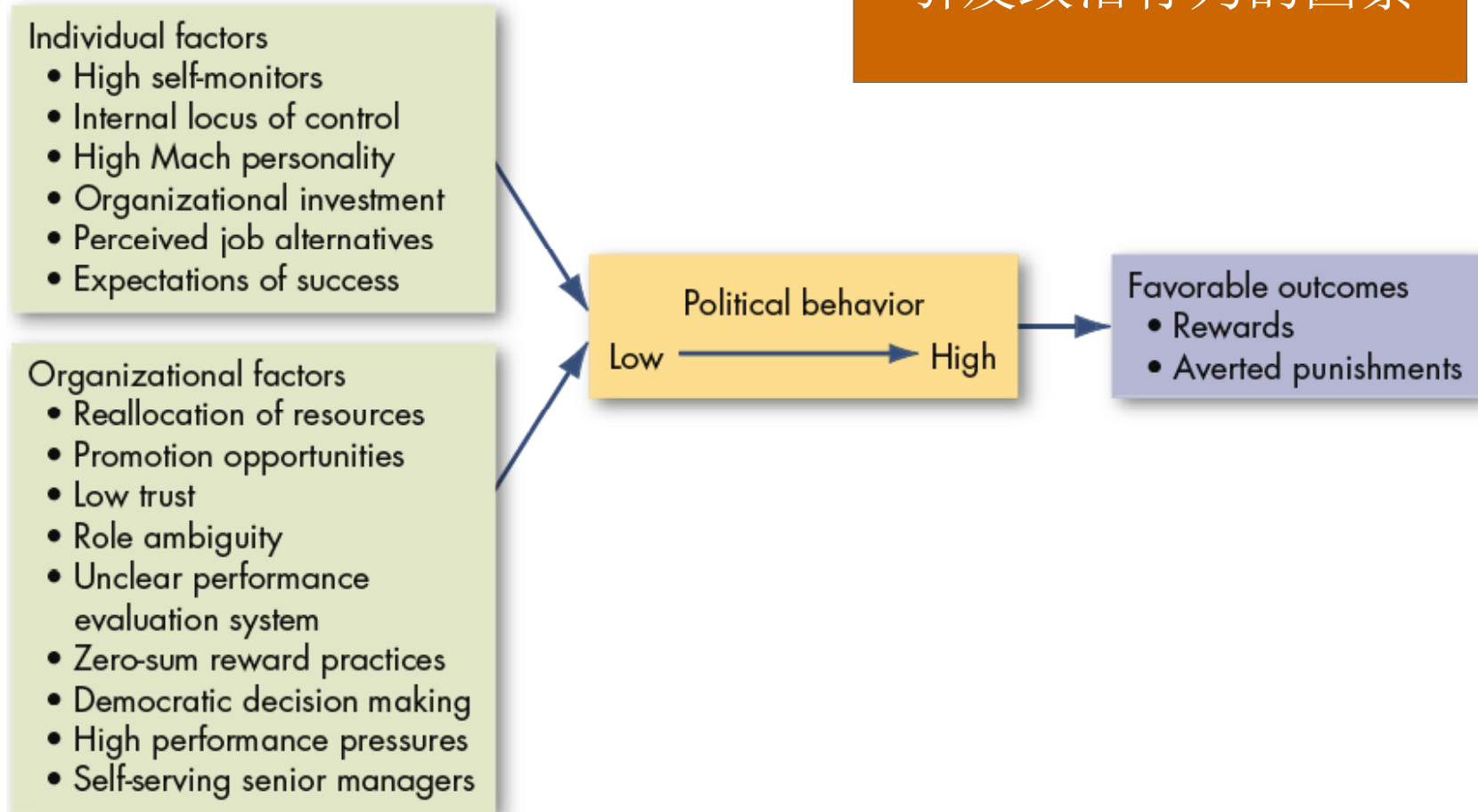


EXHIBIT 14-4

人们对组织中的政治活动 作何反应

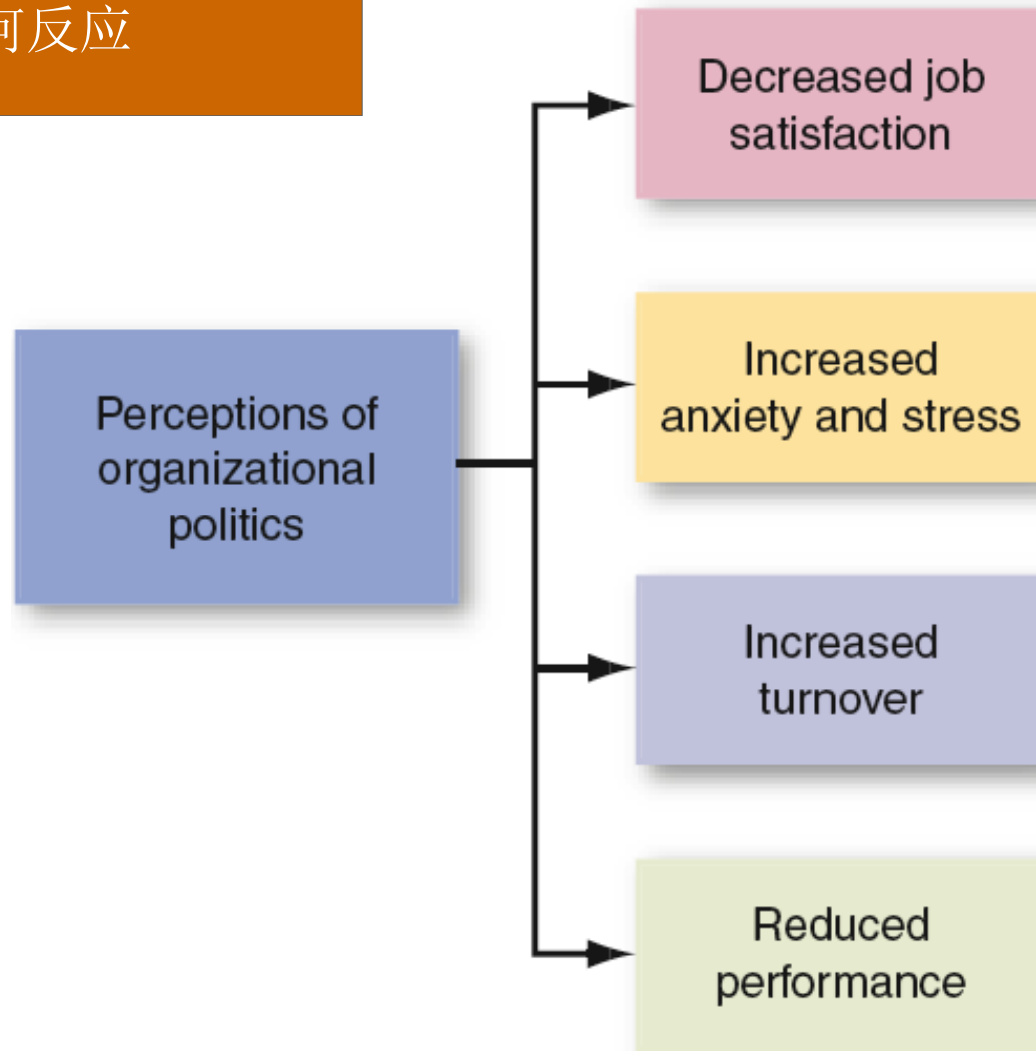


EXHIBIT 14-5

自我防卫性的 行为

回避活动:

- 过度遵从
- 推诿责任
- 装聋作哑
- 耽搁时间
- 搪塞

回避责备:

- 减震缓冲
- 明哲保身
- 合理化
- 替罪羊
- 虚报信息

回避变化:

- 阻止变化
- 自我保护

EXHIBIT 14-6

印象管理

印象管理

试图控制他人对自己形成的
印象的过程。

Source: Based on B. R. Schlenker, *Impression Management* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); W. L. Gardner and M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management*, June 1988, p. 332; and R. B. Cialdini, "Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking," in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), pp. 45–71.

印象管理技术：

- 从众
- 借口
- 道歉
- 自我推销
- 吹捧
- 施惠
- 拉关系

EXHIBIT 14-7

政治行为的道德问题

1. 行为的效用是什么？
2. 政治行为的效用如何抵消对别人造成的伤害（或潜在伤害）？
3. 政治行为是否符合公平或公正的原则？

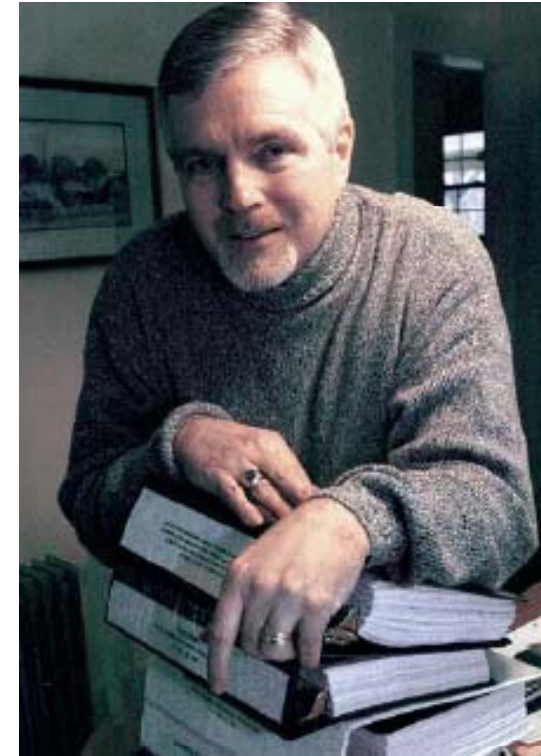


EXHIBIT 14-8

本章小测：权力与政治

写下权力和领导者之间的不同之处，与同学讨论。

讨论：所有的领导者都拥有权力吗？
所有拥有权力的人都领导别人吗？

本章小测：权力与政治

当你工作时，有哪三件事能使组织中的人对你产生依赖？把答案写在一张纸上。

与旁边的同学讨论你的答案。你认为计划如何获得驾驭其他人的权力是一件坏事吗？

本章小测：权力与政治

与旁边的同学讨论：权力策略与影响力策略有何区别？

第15章

冲突与谈判

冲突

➤ 冲突的定义

- 一种过程，当一方感觉到另一方对自己关心的事情产生不利影响或将要产生不利影响时，这种过程就开始了。描述了从相互作用变成相互冲突时所进行的各种活动。
- 包括了在组织中人们经历的各种各样的冲突
 - 目标不一致
 - 对事实的解释存在分歧
 - 对行为预期的不一致

冲突观念的变迁

传统观点

冲突是有害的，是应该避免的。

原因：

- 沟通不良
- 人们之间缺乏坦诚和信任
- 管理者对员工的需要和抱负缺乏敏感性



冲突观念的变迁

人际关系观点

对于所有群体和组织来说，冲突都是与生俱来的。

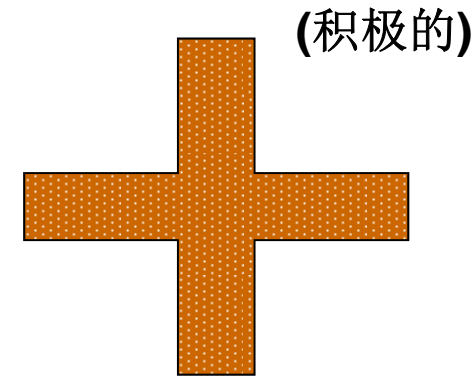
相互作用观点

融洽、和平、安宁、合作的组织容易变得静止、冷漠并对变革与革新的反应迟钝。

功能正常的与功能失调的冲突

功能正常的冲突

有利于群体目标实现、提高群体绩效的冲突。



功能失调的冲突

阻碍群体的工作绩效的冲突。



(消极的)

冲突的类型

任务冲突

与工作的内容和目标有关。

关系冲突

着重于人际间的关系。

过程冲突

指向工作如何完成。

冲突的过程

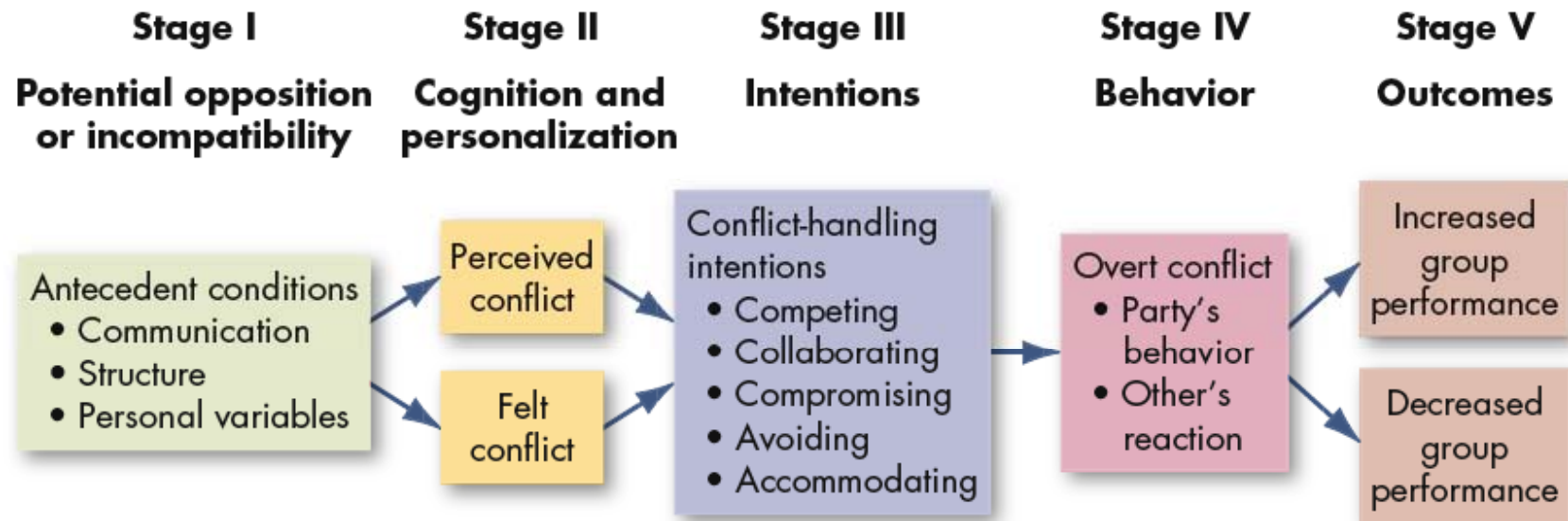


EXHIBIT 15-1

阶段1：潜在的对立或失调

➤ 沟通

- 语义理解上的困难，误解，以及沟通通道中的“噪音”。

➤ 结构

- 群体规模、群体成员分配的任务的具体化程度
- 管辖范围的清晰度
- 员工与目标之间的匹配性
- 领导风格
- 奖励系统
- 群体间相互依赖的程度

➤ 个人

- 价值系统的差异
- 人格类型

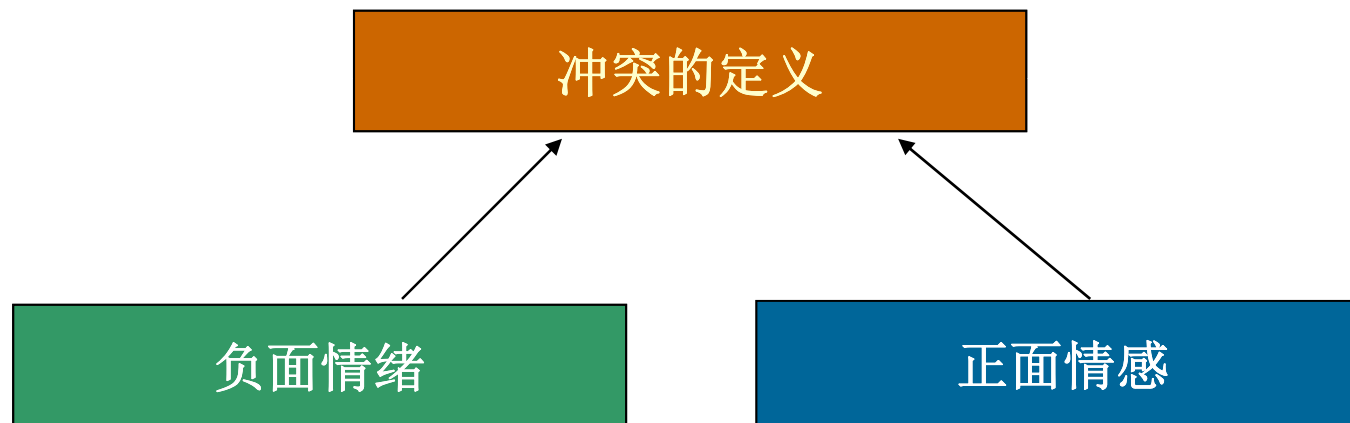
阶段2：认知和人格化

知觉冲突

一方或多方意识到产生冲突的条件存在。

情感冲突

冲突中卷入了情绪，造成焦虑、紧张、挫折或敌对感。



阶段3：行为意向

行为意向

以某种特定方式从事活动的决策。

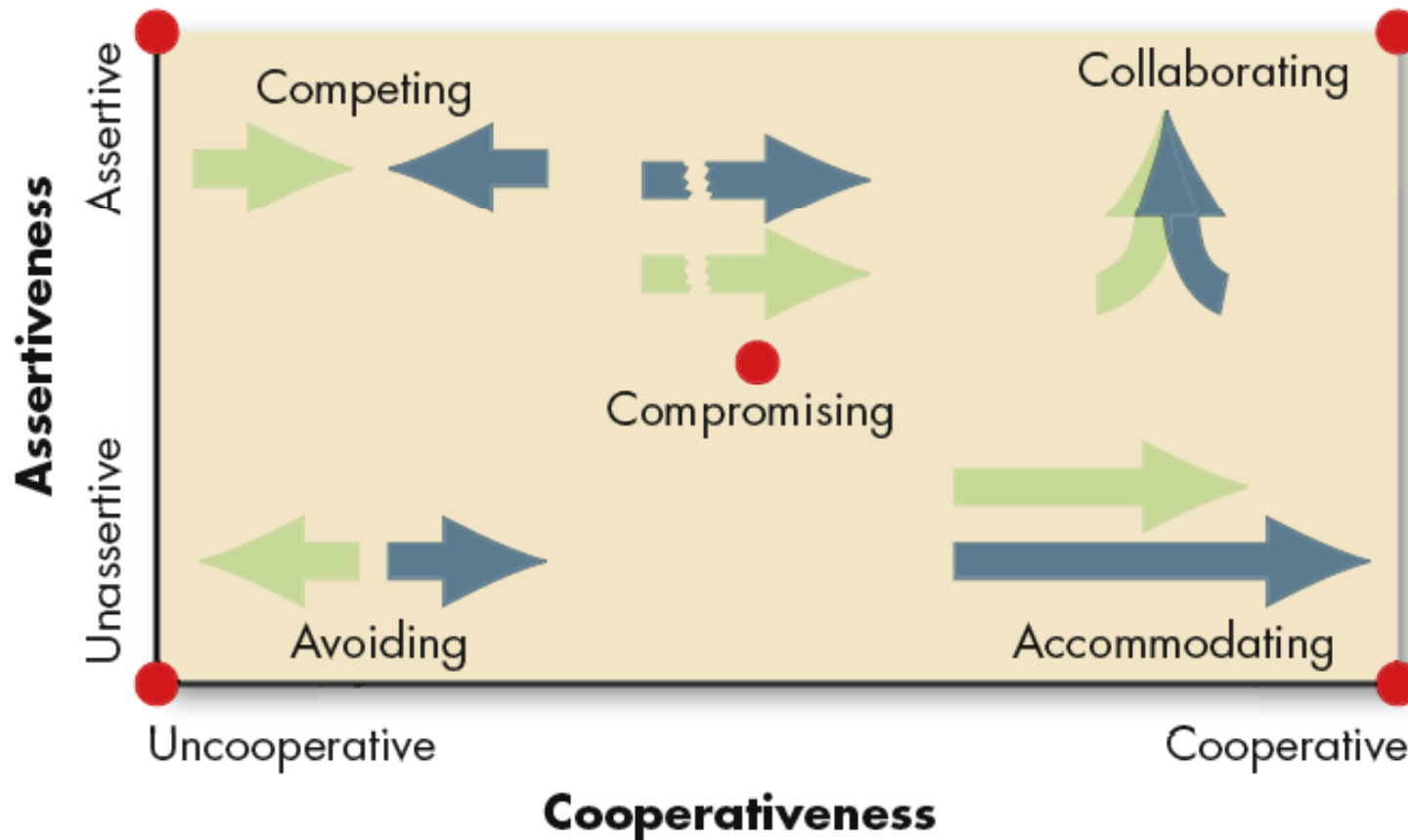
合作性：

- 一方愿意满足另一方愿望的程度

自我肯定性：

- 一方愿意满足自己愿望的程度

冲突处理的行为意向的维度



Source: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668. With permission.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 15-2

阶段3：行为意向

竞争

寻求自我利益的满足，而不考虑冲突对另一方的影响。

协作

冲突双方均希望满足各方利益。

回避

逃避或抑制 冲突。

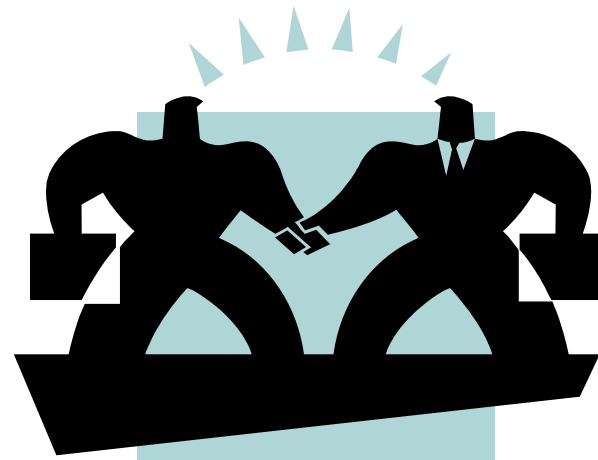
阶段3：行为意向

迁就

一方为了安抚对方，愿意把对方的利益放在自己的利益之上。

折衷

冲突各方都寻求放弃某些东西，从而共同分享利益。



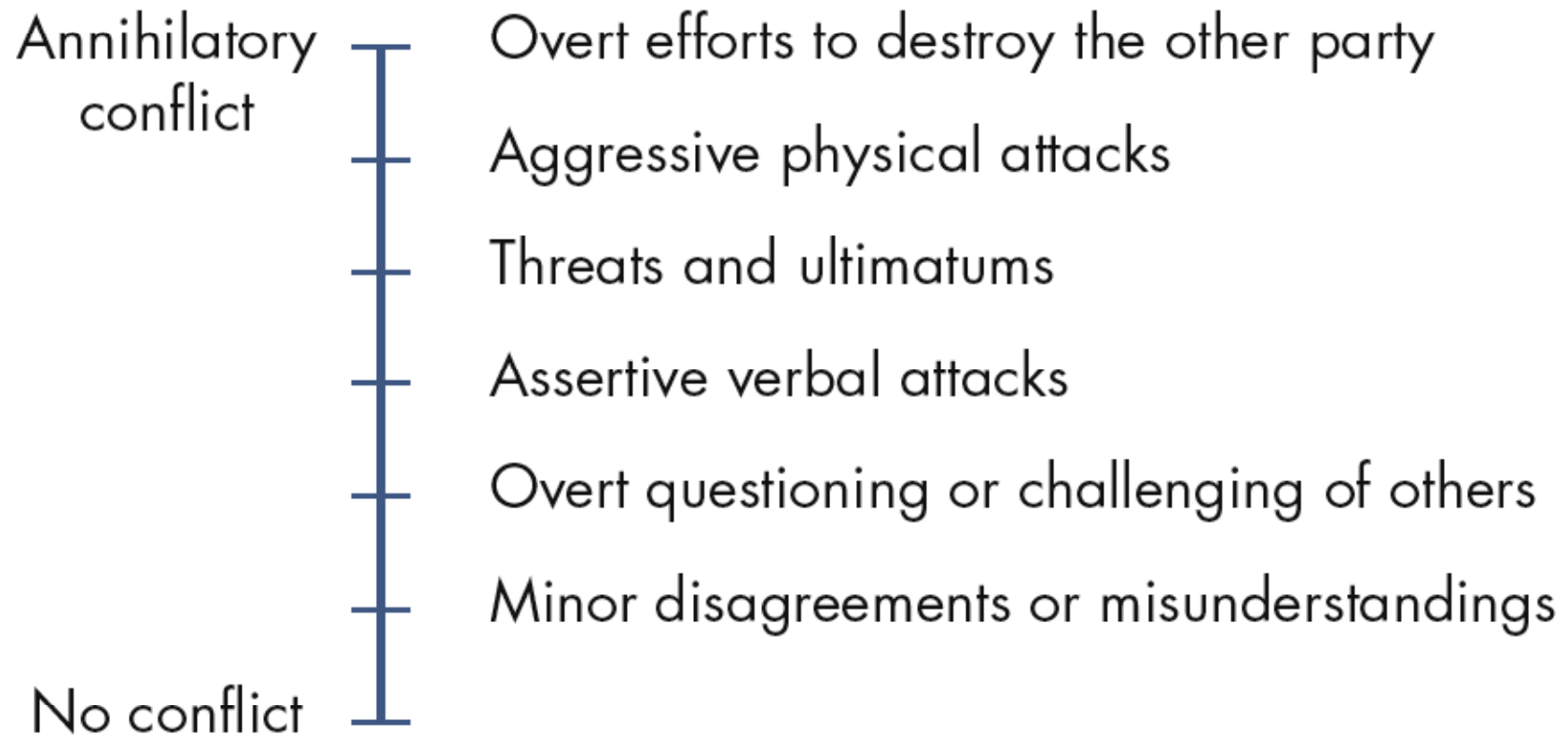
阶段4：行为

冲突管理

运用解决方法和激励技术使冲突达到理想水平。



冲突强度的连续体



Source: Based on S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93–97; and F. Glasi, “The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties,” in G.B.J. Bomers and R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119–40.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 15-3

冲突管理技术

解决冲突的技术

- 问题解决
- 提出一个更高目标
 - 资源拓宽
 - 回避
 - 缓和
 - 折衷
- 权威命令
- 改变个人因素改变结构因素

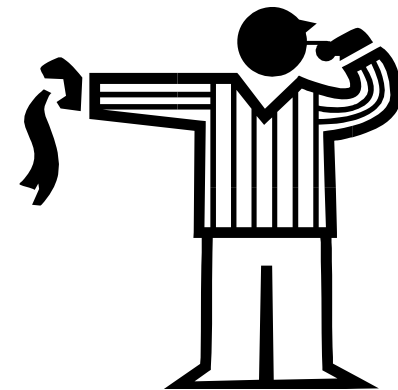
Source: Based on S. P. Robbins, Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 59–89

EXHIBIT 15-4

冲突管理技术

解决冲突的技术

- 运用沟通
- 引进外人
- 重新建构组织
- 任命一名吹毛求疵者



Source: Based on S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 59–89

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 15–4 (cont'd)

阶段5：结果

➤ 功能正常的结果

- 提高群体工作绩效
- 提高决策质量
- 激发革新与创造
- 调动群体成员的兴趣与爱好
- 提供一种渠道使问题公开化、消除紧张
- 鼓励自我评估和变革的环境

➤ 创造功能正常的冲突

- 奖励异议与惩罚冲突回避

阶段5：结果

➤ 功能失调的结果

- 带来了不满
- 群体绩效下降
- 沟通迟滞
- 群体凝聚力降低
- 群体成员之间明争暗斗

谈判

谈判

双方或多方互相交换产品或服务，并试图对他们之间的交换比率达成协议的过程。

BATNA谈判理论

达成谈判协议的最佳选择方案；某人为通过达成谈判协议可接受的最低值或结果。



谈判策略

分配谈判

对于一份固定大小的利益谁应分得多少进行协商，在零和条件下操作。

Exhibit 15-8



综合谈判

寻求一种能得到双赢结果的处理办法。

分配谈判与综合谈判

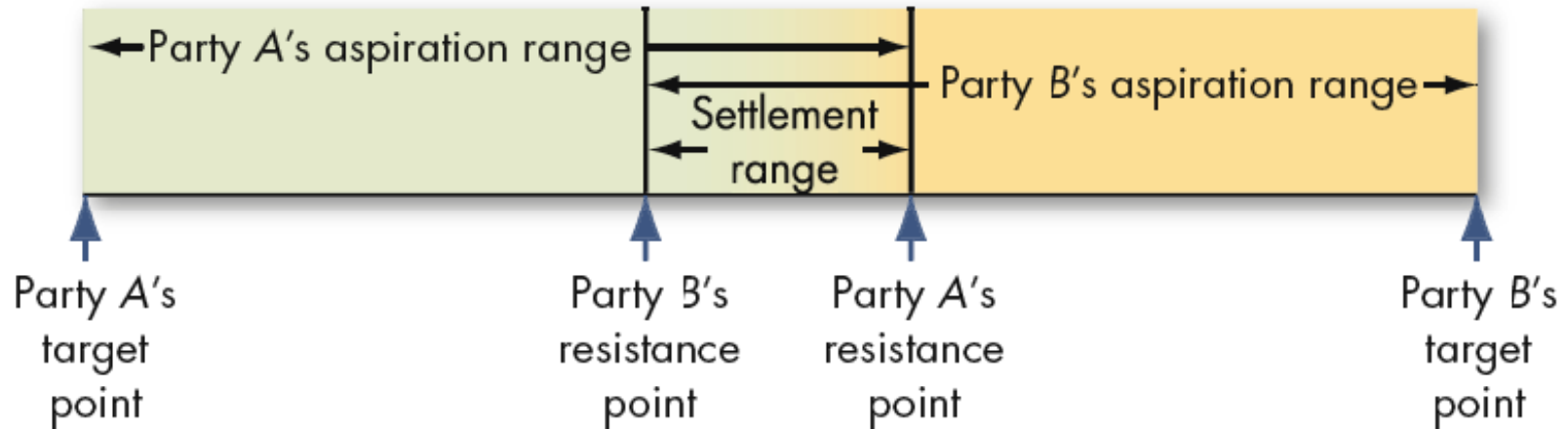
Bargaining Characteristic	Distributive Bargaining	Integrative Bargaining
Goal	Get as much of pie as possible	Expand the pie
Motivation	Win-Lose	Win-Win
Focus	Positions	Interests
Information	Low Sharing	High
Duration of	Short term relationships	Long term

Source: Based on R. J. Lewicki and J. A. Litterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Irwin, 1985), p. 280.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 15-5

谈判区的标示



谈判过程

BATNA谈判理论

达成谈判协议的最佳选择方案； 某人为通过达成谈判协议可接受的最低值或结果。

Preparation and
planning

Definition of
ground rules

Clarification and
justification

Bargaining and
problem solving

Closure and
implementation

EXHIBIT 15-7

谈判中的一些问题

➤ 心境和人格特质在谈判中的作用

- 积极心境的谈判者比那些心境一般的谈判者能获得更好的谈判结果
- 人格特质对谈判过程与谈判结果都没有明显的直接影响

➤ 谈判中的性别差异

- 虽然男性进行谈判时结果更好，但是男性与女性在谈判时没有差异
- 当女性与男性在权力基础上相似时，他们的谈判风格并没有明显的差异
- 女性对于谈判的态度以及自己作为谈判者的态度与男性有着明显差异

在跨文化谈判中，美国管理者可能面对的困境

- 意大利人、德国人、法国人在提出批评意见前，并不先以赞美来安抚管理者，但美国人会这样做，因此很多欧洲人觉得这样做好像是虚情假意。以色列习惯于快节奏的会议，对于美国人的聊天缺乏耐心。
- 英国管理者常常抱怨他们的美国对手闲聊太多印度管理者习惯于打断对方。当美国人在倾听时并不要求对方澄清内容或提出问题，印度人会觉得美国人没有认真在听。
- 美国人常常把他们的生意和个人生活混在一起。例如问一个同事这样的问题：“这个周末过得怎么样？”美国人会觉得没什么，但在很多文化中，这种问题被视为冒犯了他人，因为谈生意和个人生活是完全不相干的两回事。

Source: Adapted from L. Khosla, "You Say Tomato," *Forbes*, May 21, 2001, p. 36.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 15-8

第三方谈判

调停人

中立的第三方，他使用劝说、讲道理、建议其他解决方案等方法来促成谈判协议。

仲裁人

运用权威来达成协议的第三方



第三方谈判

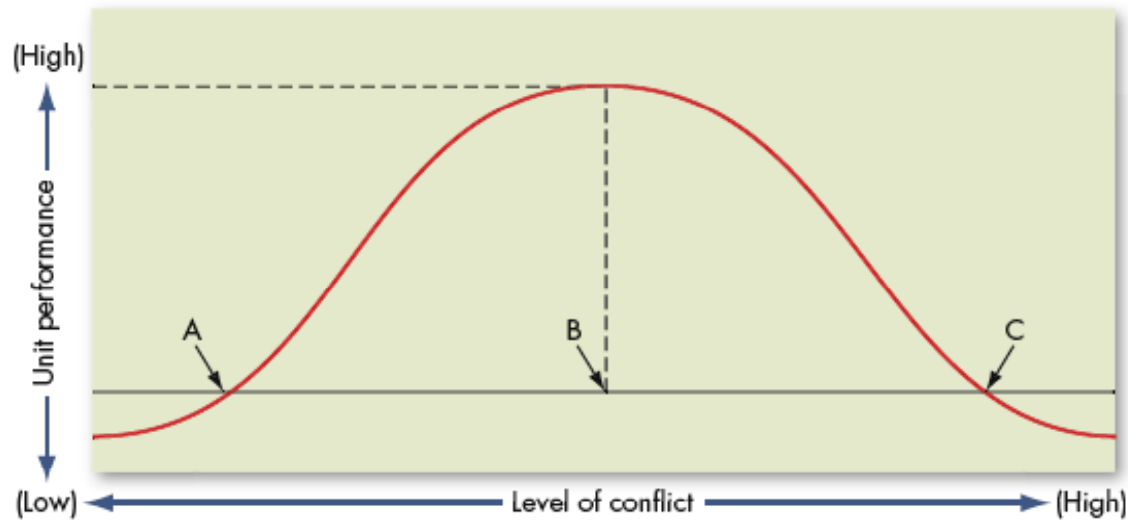
和解人

是受到谈判双方信任的第三方，他在谈判双方之间提供非正式的沟通渠道。

顾问

专业技术纯熟且公正无偏的第三方，他试图通过沟通与分析，并借助自己在冲突管理方面的知识来敦促问题得以解决。

冲突与组织单元的绩效



Situation	Level of conflict	Type of conflict	Unit's internal characteristics	Unit performance outcome
A	Low or none	Dysfunctional	Apathetic Stagnant Nonresponsive to change Lack of new ideas	Low
B	Optimal	Functional	Viable Self-critical Innovative	High
C	High	Dysfunctional	Disruptive Chaotic Uncooperative	Low

EXHIBIT 15-9

运用竞争

- 当采取迅速果断的活动极其重要时（在紧急情况下）
- 当需要 实施一项不受人欢迎的重大措施时（缩减开支，推行一项不受人欢迎的规章制度，惩罚）
- 当该问题对组织的前景极为重要，而你又知道自己是正确的时
- 当你知道自己是正确的时
- 当为了对付那些从非竞争性行为中受益的人时

运用协作

- 当发现两个方面都十分重要并且不能进行妥协或折衷时
- 当你的目的是为了学习时
- 当你需要融合不同人的不同观点时
- 当你需要把各方意见合并到一起从而获得承诺时
- 当你需要调整情感，防止其影响组织关系时

运用回避

- 当问题微不足道，或还有更紧迫、更重要的问题需要解决时
- 当你认识到不可能满足你的要求和关心时
- 当问题解决后带来的潜在破坏性将 超过它能获得的利益时
- 当收集信息比立刻决策更重要时
- 当其他人能更有效地解决冲突时
- 当这一问题与其他问题无关或是其他问题的导火索时

运用迁就

- 当你发现自己是错的，希望倾听、学习一个更好的观点，并能表现出自己的通情达理时
- 当该问题对别人比对你更重要，并可以满足别人和维持企业时
- 当你为了对以后的事情建立社会信任时
- 当别人胜过你，造成的损失会最小时
- 当融洽与稳定至关重要时
- 当你允许下属从错误中得到学习从而发展时

运用折衷

- 当目标十分重要，但不值得采用更为自我肯定的做法造成潜在的破坏性时
- 当对手拥有同等的权力能为共同的目标作出承诺时；
当一个复杂问题可以达成暂时的和解时
- 当时间十分紧迫需要采取一个权宜之计时
- 当合作或竞争办法都不成功时，它可以作为一项备用方案

本章小测：冲突

通过站在打印机上， **Tom Alexander** 可能正在使用哪一种解决冲突技术？

权威命令

提出一个更高目标

资源拓宽

折衷



由于打印机内置强度超额使得组织竞争力受到威胁， **Tom Alexander** 通过将会议的焦点转移到整个组织的竞争力上，指示与会者把方向对准保持组织竞争力这一最高目标上。

本章小测：冲突

假设你是一个坚定的民主党人，你的叔叔是一个共和党党员。每次他看到你，就想挑起有关政治上的争论或者是“那些愚蠢的自由派”方面的争论。根据本章所学，你应该采用以下哪种冲突处理的行为意向对付他？

竞争

协作

迁就

回避

与旁边的同学讨论，在什么情况下你应该采用迁就的行为意向（当你与你的叔叔谈话时）。

本章小测：谈判

与旁边的人讨论BATNA与抵制点这两种观点。两者之间有何相似与不同之处？

第16章

组织结构的基础

什么是组织结构？

组织结构

对工作任务进行正式分解、
组合和协调的方式。

关键因素：

- 工作专门化
 - 部门化
 - 命令链
- 控制跨度
- 集权与分权
 - 正规化

为了设计恰当的组织结构，管理者需要面对的关键问题

关键问题	由谁回答
1. 把任务分解成相互独立的工作单元时，应细化到什么程度？	工作专门化
2. 对工作单元进行合并组合的基础是什么？	部门化
3. 员工个人和群体向谁汇报工作？	命令链
4. 一名管理者可以有效指导多少员工？	控制跨度
5. 决策权应该放在哪一级？	集权与分权
6. 规章制度在多大程度上可以指导员工和管理者的行为？	正规化

什么是组织结构？

工作专门化

组织中的工作任务进一步划分成单独工作单元的程度。

劳动分工：

- 有效地利用员工技能
- 员工通过从事重复性的具体工作提升技能
- 变动工作任务所需的时间的减少提高了生产率
 - 专门的培训会更有效
 - 允许使用专门的设备

工作专门化的经济性与非经济性

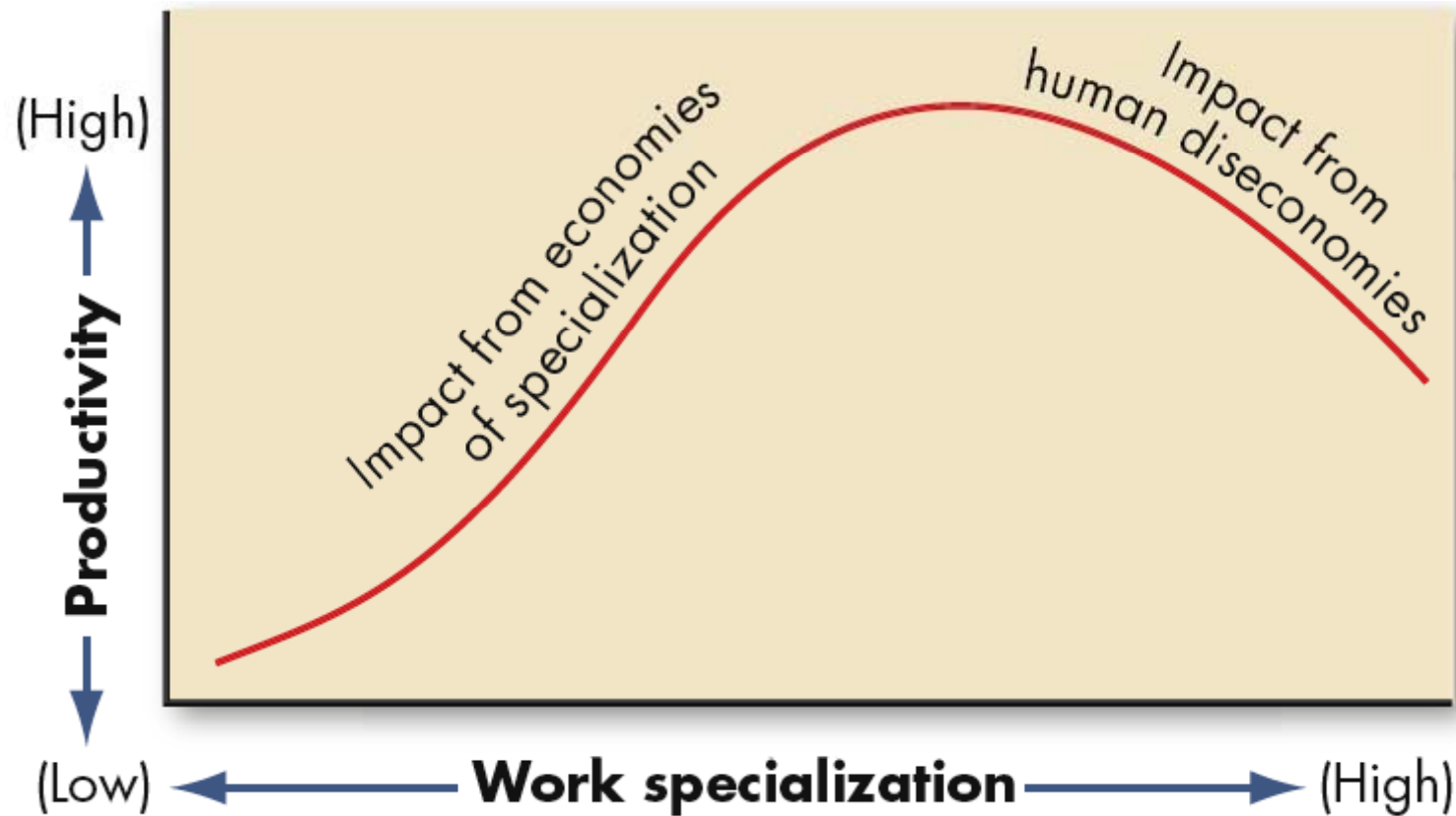


EXHIBIT 16-2

什么是组织结构？

部门化

对工作单元进行合并的基础。

合并组合根据：

- 职能
- 产品
- 人口特征
- 过程
- 顾客



什么是组织结构？

职权

在管理岗位中所固有的发布命令的权力，并且人们预计这种命令会被遵从和执行。

命令链

一种从组织最高层贯穿到最基层的不间断的职权线路，它明确指出谁要向谁报告工作。

统一指挥

下属应该由一名主管而且是唯一一名主管直接负责。

什么是组织结构？

控制跨度

一名主管可以有效指挥的下属个数。

概念：

控制跨度越宽，组织效率就越高。

控制跨度窄的缺点：

- 管理层次增多，管理成本会大大增加
- 组织的垂直更加复杂
- 容易造成对下属监督过严，妨碍下属的自主性

控制跨度的对比

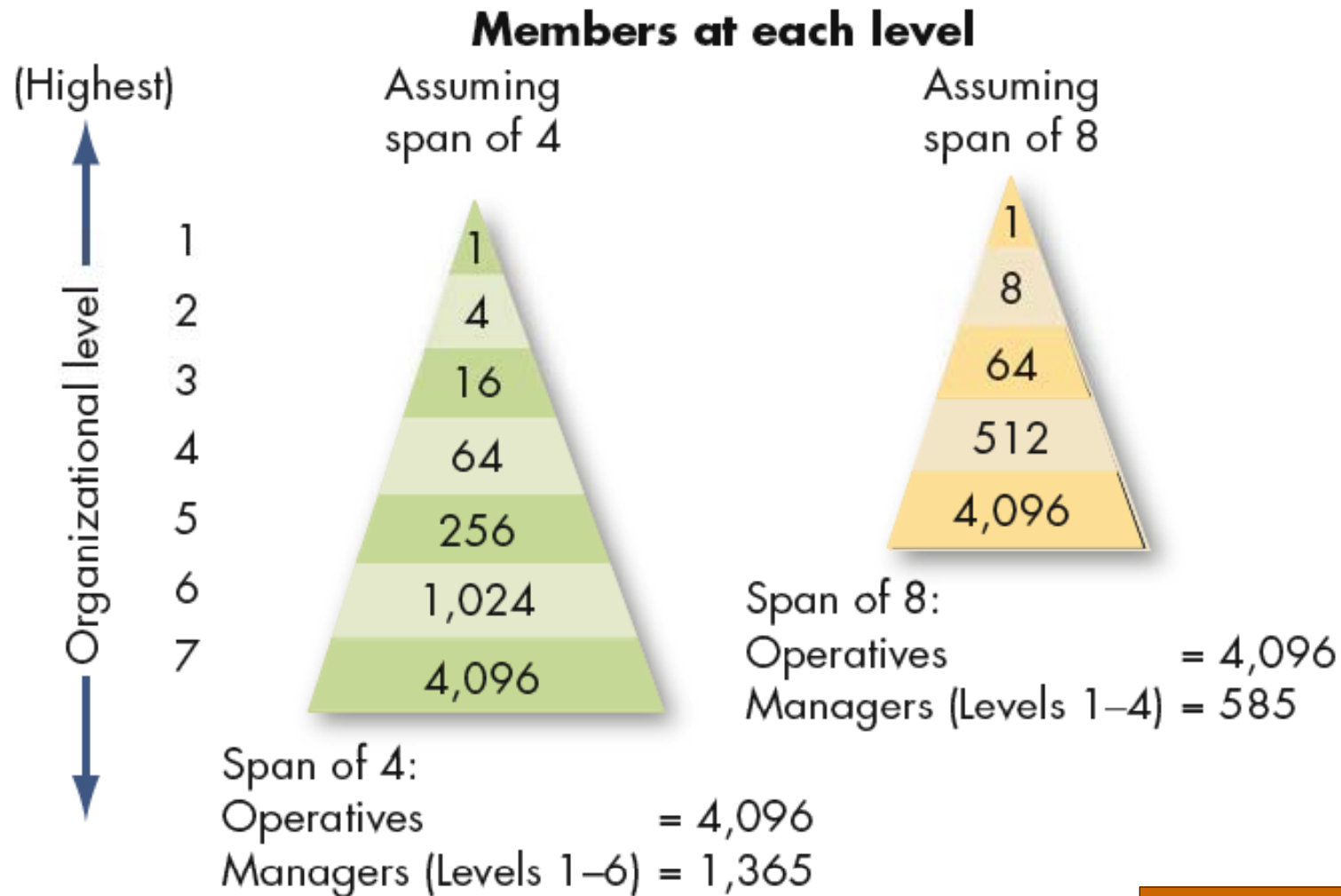


EXHIBIT 16-3

什么是组织结构？

集权化

组织中决策权集中于一点的程度。

分权化

组织中决策权分散的程度。

正规化

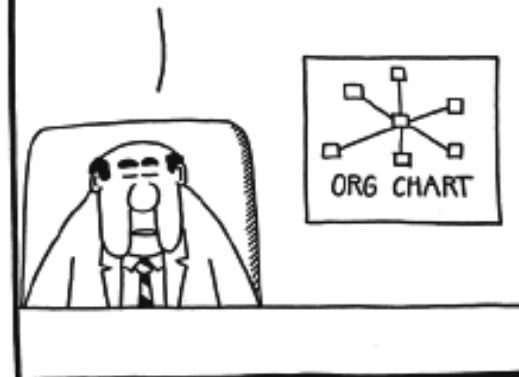
组织内部，工作实行标准化的程度。



YOU WILL APPEAR TO BE A VISIONARY PLANNER IF YOU DECENTRALIZE EVERYTHING WHICH IS CENTRALIZED AND CENTRALIZE EVERYTHING WHICH IS DECENTRALIZED.

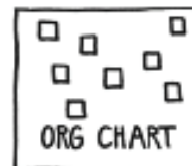


WE'VE GOT TO DECENTRALIZE TO REMOVE THE BOTTLENECKS.



ONE YEAR LATER

WE'VE GOT TO CENTRALIZE TO BE MORE EFFICIENT.



3/10/03

THE MAN IS A MANAGEMENT GENIUS.



Source: S. Adams, *Dogbert's Big Book of Business*, DILBERT
reprinted by permission of United Features Syndicate, Inc.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 16-4

一般组织设计

简单结构

部门化程度低，控制跨度宽，权力集中在一个人手中，正规化程度低。

简单结构范例：
Jack Gold的零售商店

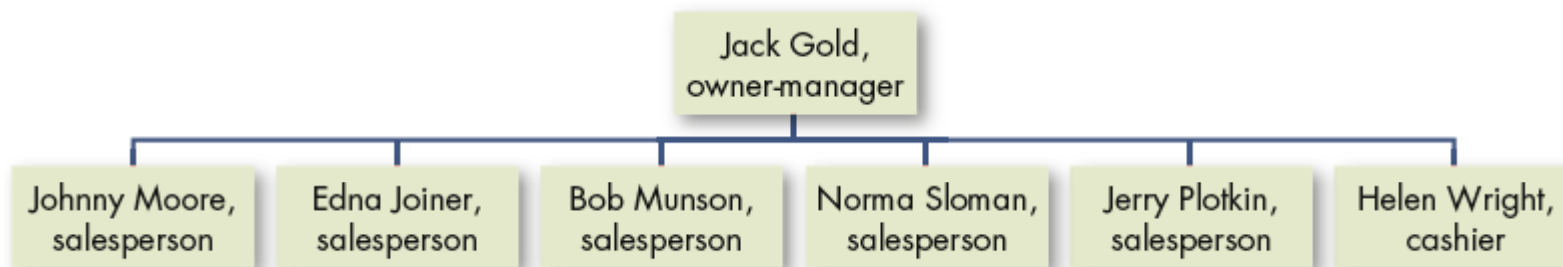


EXHIBIT 16-5

一般组织设计

官僚结构

由工作专门化而得到十分规范的操作任务，非常正规的规章制度，将任务根据职能部门进行组合，集中权威，控制跨度窄，通过命令链进行决策。



官僚结构

➤ 优势

- 实现规模经济
- 降低了人员与机器的重复配置
- 促进了沟通
- 决策集权化

➤ 劣势

- 职能部门目标与组织整体目标冲突
- 过分关注遵守规则
- 员工在处理问题时缺乏酌情决定权

一般组织设计

矩阵结构

两种部门化形式的融合——职能部门化和产品部门化。

关键因素：

- + 取产品部门化和职能部门化的优势，而避开它们两者的劣势
- + 当组织的各种活动比较复杂但又互为依存时，它有助于各种活动之间的协调
- 消除了统一指挥

矩阵结构(工商管理学院)

Programs	Undergraduate	Master's	Ph.D.	Research	Executive development	Community service (Director)
Academic departments						
Accounting						
Administrative studies						
Finance (Dean)						Employee
Information and decision sciences						
Marketing						

EXHIBIT 16-6

组织设计的一些新方案

团队结构

运用工作团队作为协调组织活动的核心方式。

特点：

- 打破了部门界限
- 把决策权下放到工作团队水平上
 - 要求员工既是通才又是专才
- 创造了一个“灵活的官僚结构”

组织设计的一些新方案

虚拟组织

一种小型核心组织，主要的企业职能通过外包而来。
高度集权化的，其部门化程度很低，甚至根本没有。

概念

优点：把精力集中在自己最擅长的业务上，使得灵活性
最大化

缺点：降低了管理层对企业关键部分的有力控制

虚拟组织

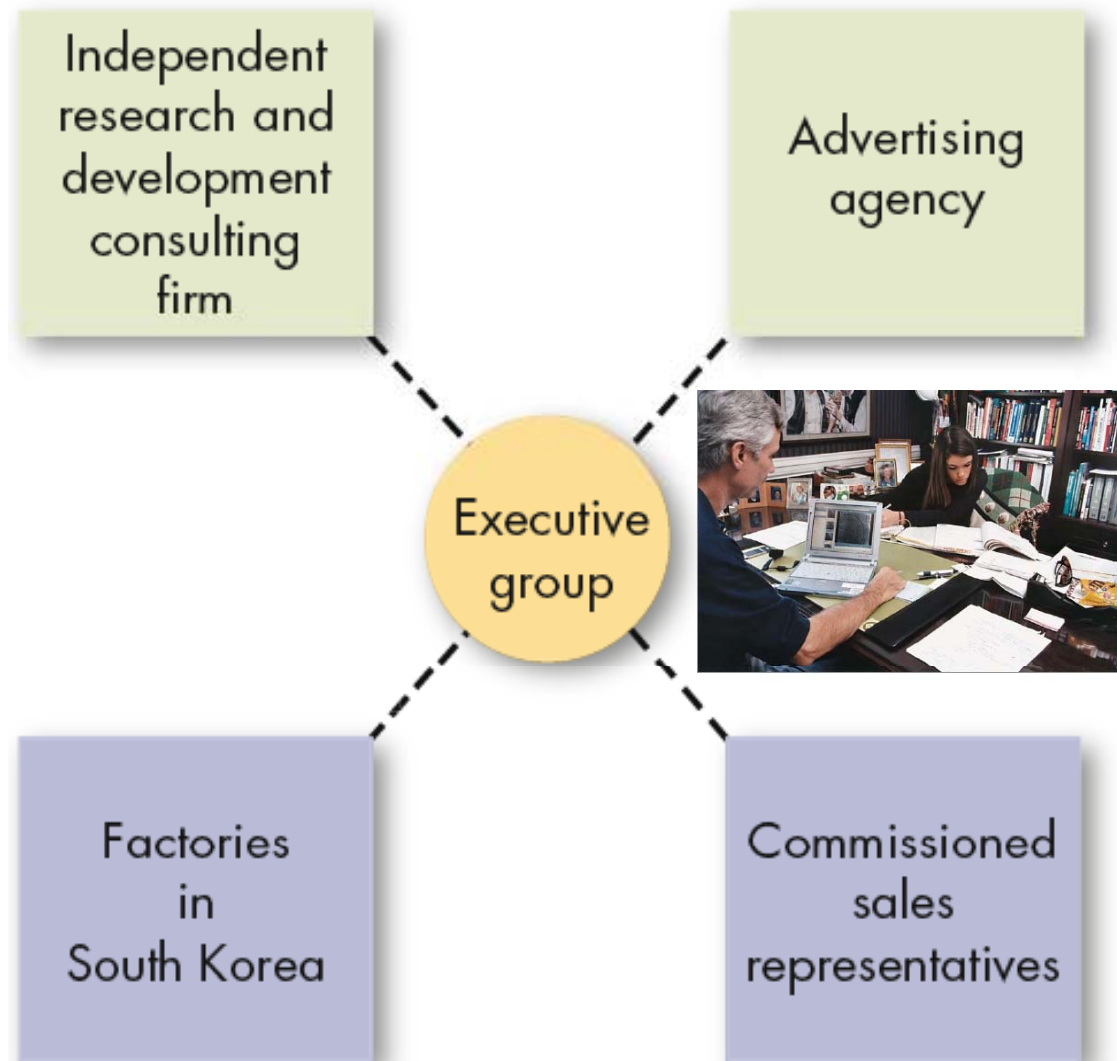


EXHIBIT 16-7

组织设计的一些新方案

无边界组织

寻求的是削减命令链，拥有无限的控制跨度，取消各种职能部门，取而代之的是授权的工作团队。

T型组织的概念：

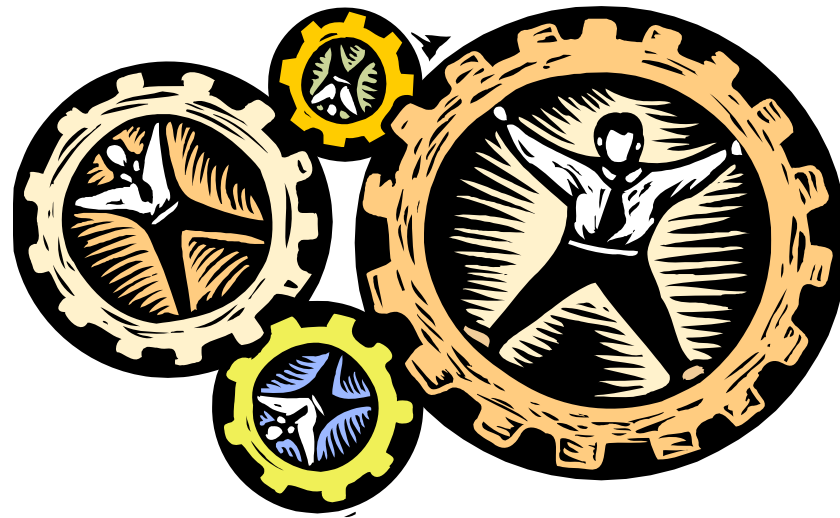
减少公司内部的垂直（层级）界限和水平（部门）界限；

消除公司与客户和供应商之间的外部屏障。

为什么组织结构存在差异

机械模型

广泛的部门化、高度的正规化、有限的
信息网络（主要是自上而下式的沟通）
和基层员工几乎不参与决策。



为什么组织结构存在差异

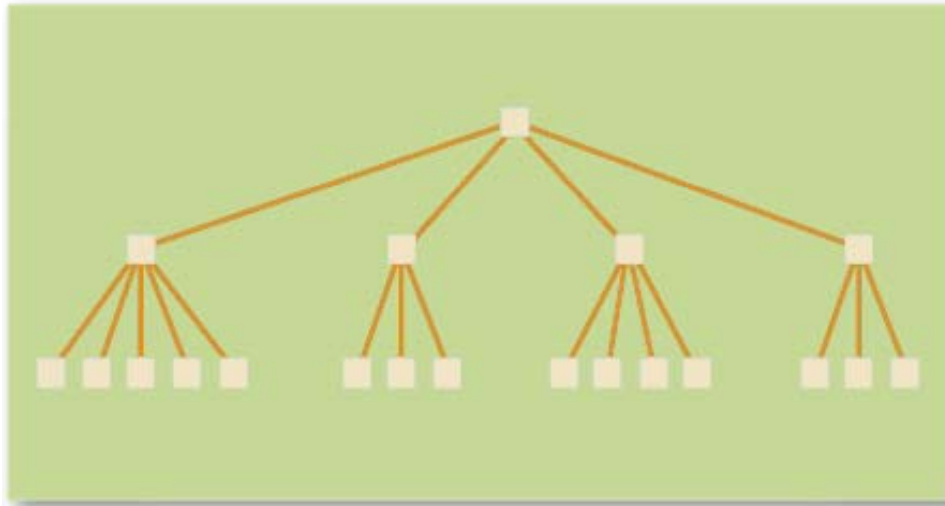
有机模型

结构扁平化，更多运用跨等级、交叉职能的团队进行工作，组织正规化程度较低，拥有全面完整的信息网络（不仅有自上而下的沟通，还使用水平沟通以及自下而上的沟通），员工高度参与决策过程。



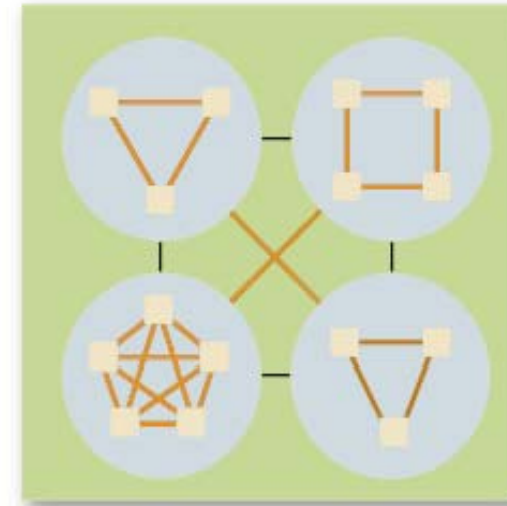
机械模型与有机模型

The mechanistic model



- High specialization
- Rigid departmentalization
- Clear chain of command
- Narrow spans of control
- Centralization
- High formalization

The organic model



- Cross-functional teams
- Cross-hierarchical teams
- Free flow of information
- Wide spans of control
- Decentralization
- Low formalization

为什么组织结构存在差异－战略

创新战略

重视在大程度上的新产品和新服务的推行。

成本最小化战略

实行严格的成本控制，限制不必要的发明和营销费用，压缩销售基本产品的价格。

模仿战略

当创新型组织证明了一种新产品或一个新市场的价值之后，它们才大胆进入。

战略—结构的关系

战略	结构方案
创新战略	机结构:结构松散、工作专门化程度低、正规化程度低、分权化
成本最小战略	机械结构:控制严密、广泛的工作专门化、正规化程度高、高度集权化
模仿战略	有机结构和机械结构:松紧搭配、对于目前的活动控制较严，但对创 新活动控制较松

为什么组织结构存在差异—组织规模

组织规模

随着组织规模的扩展，组织的机械化程度逐渐增强。

大型组织的特点：

- 更加专业化
- 垂直层级更多
- 更多的规则和制度

为什么组织结构存在差异 – 技术

技术

组织把投入转化为输出的方式。



常规性活动的特点：

- 常规性活动以自动化和标准化的操作为特点，部门化程度也更高
 - 当正规化程度很低时，常规性技术导致集权化
 - 非常规性技术与正式的决策权有关

为什么组织结构存在差异 – 环境

环境

在组织外部可能对组织绩效造成潜在影响的各种机构和力量。

关键维度

- 容量：环境中可以支持组织成长和发展的程度。
 - 易变性：环境的不稳定程度。
- 复杂性维度：环境各要素之间的异质性和集中化的状况。

组织环境的三个关键维度

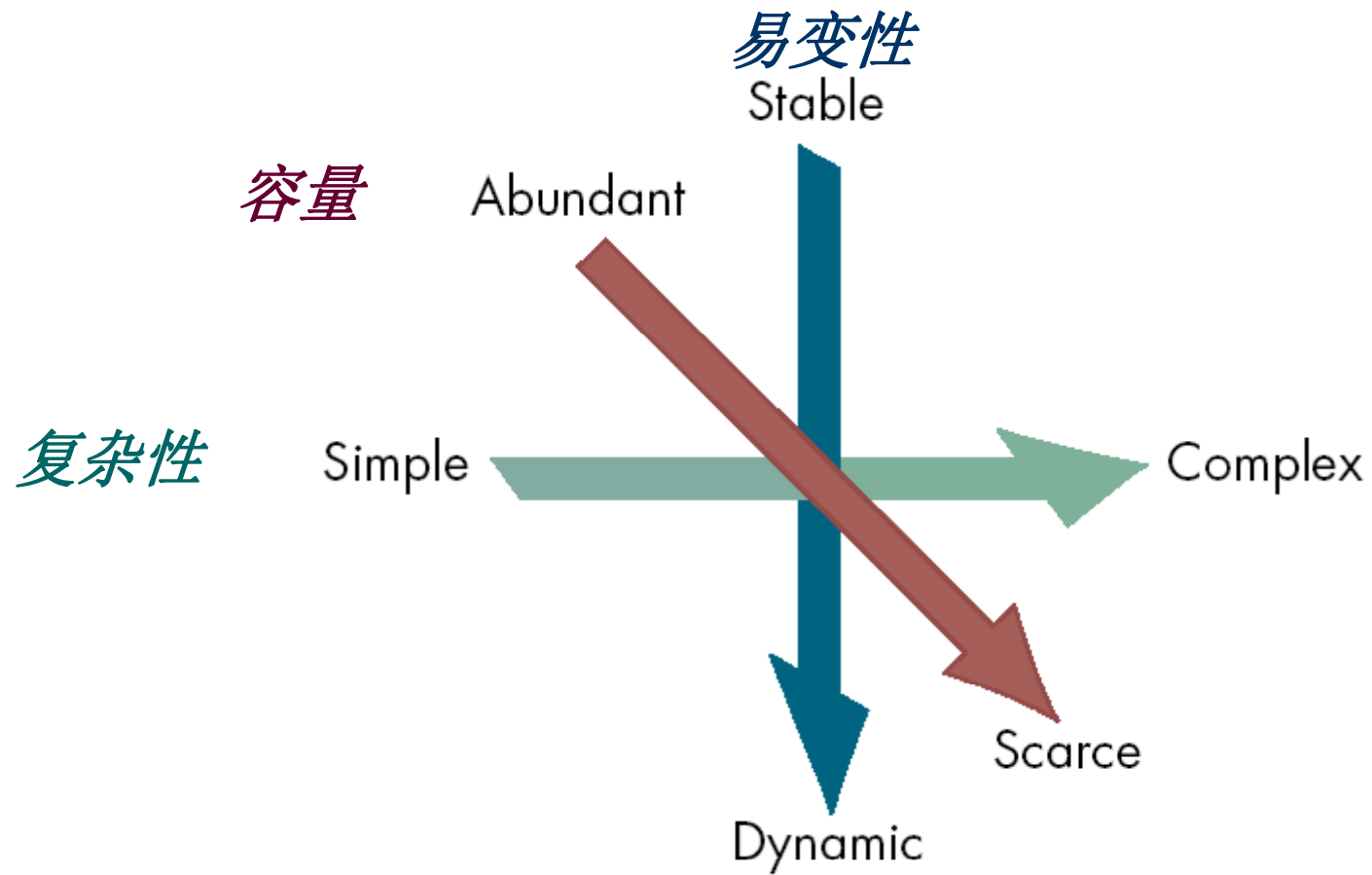


EXHIBIT 16-10

“官僚结构必死无疑”

➤ 官僚化结构的特点

- 工作专门化
- 正规化
- 部门化
- 集权式
- 控制跨度窄
- 严格遵循命令链

➤ 官僚化存在的原因

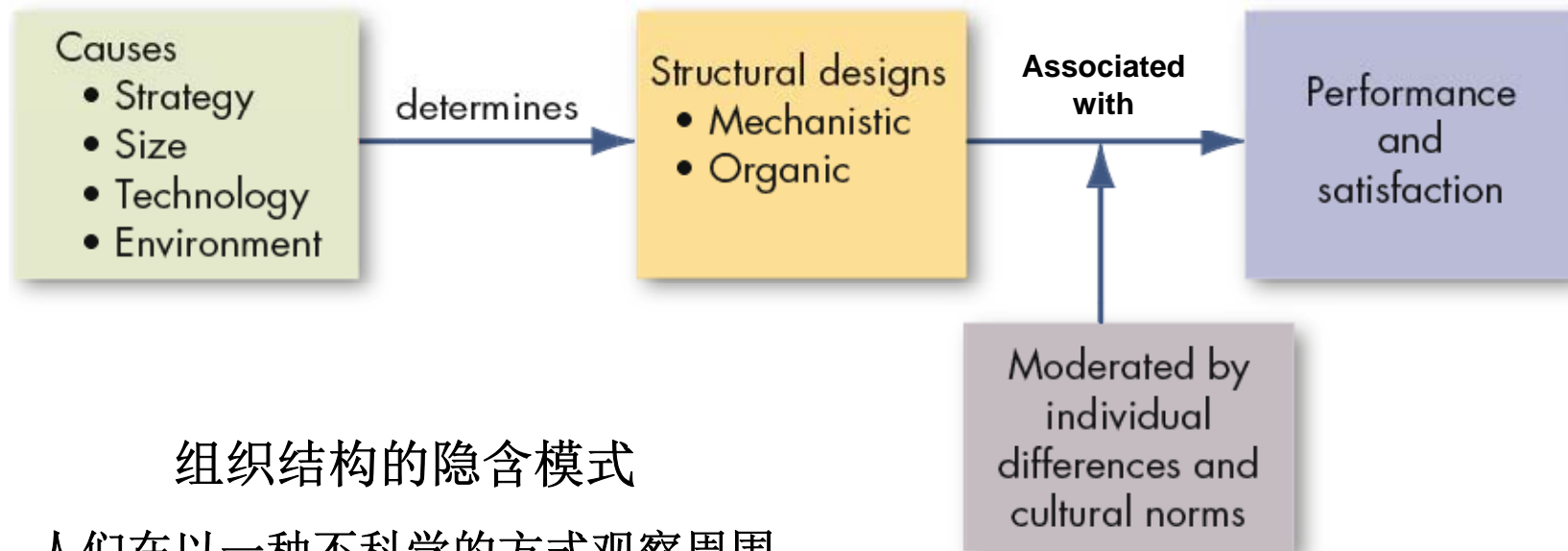
- 大型规模占有优势
- 环境的动荡可以在很大程度上得到管理
- 官僚结构的标准化目标, 可以通过雇用受过高度培训的人员得以更好地实现
- 技术维持了控制

设计对员工行为的影响

研究发现:

- 工作专门化会导致更高的员工生产率，但也会降低工作满意感
- 当员工渴望工作具有内在的激励性时，专门化的优势会降低。
- 控制跨度与员工绩效之间的关系根据个体差异和能力、工作结构以及其他组织因素而定。
- 在集权化较低的组织中，员工参与决策的程度就比较高，工作满意度也就比较高。

组织结构的决定因素与结果



组织结构的隐含模式

人们在以一种不科学的方式观察周围事物时形成的对组织结构变量的一种主观认知。

本章小测：组织结构

对于一个难以容忍模糊的人来说，
什么类型的组织结构会令他感到
最愉快轻松？

官僚化结构

有机结构

矩阵结构

虚拟结构

D与你的旁边的人讨论为什么虚拟组织不能使他感到愉快轻松。

本章小测：组织结构

如果某人需要高归属感，虚拟组织是否很
适合于他或她？为什么？

与同学讨论，有机组织对他来说是否很合适？

本章小测：组织结构

你认为什么类型的组织结构最需要信任？为什么？某些组织结构中是否存在信任的替代物？如果有，是什么？

第17章

组织文化

制度化:文化的前奏

制度化

当组织开始了制度化，它就有了自己的生命力，独立于组织的创建者和任何组织成员之外。



什么是组织文化？

组织文化

组织成员共有的一套意义共享的体系，它使组织独具特色，区别于其他组织。

特点：

1. 创新与冒险
2. 注意细节
3. 结果取向
4. 人际取向
5. 团队取向
6. 进取心
7. 稳定性

组织文化的对比

组织A

这是一家制造公司。管理者被期望做出所有的决策；“优秀的管理者”是指那些能够提供详尽资料支持自己决策的人。企业不鼓励风险较大的以及容易引发激烈变革的创造性决策。由于管理者一旦失败就会受到公开批评和处罚，因此他们尽量不采取那些与现状背离较远的办法。一位层级较低的管理者引用了公司中流行的一句话：“只要不破不漏，就别动手去修。”

公司中要求员工遵守大量的规章制度。管理者对员工严格监督以确保不出偏差。管理层关心的是高生产率，而不在乎对员工士气和员工流动等方面的影响。

工作活动基于个体进行设计。公司中有清晰的部门、直线的权威，员工被期望尽量减少与其他职能领域或命令链以外人员的正式交往。绩效评估和报酬体系中强调个体努力，不过，在决定加薪和晋升时，资历是一项主要因素。

组织文化的对比

组织B

这也是一家制造公司。但在这里，管理层鼓励并奖励冒险与变革。公司既重视理性思考基础上的决策，也重视凭直觉思维做出的决策。管理层颇感自豪的是，公司具有尝试新技术的光荣传统，并在推行革新产品方面一直做得很成功。无论是管理者还是一般员工，只要有好主意，公司就会鼓励他们去“实践”。失败被视为“学习经验”。公司引以为自豪的是，公司是市场驱动的，对顾客需求的变化能够十分迅速地做出回应。

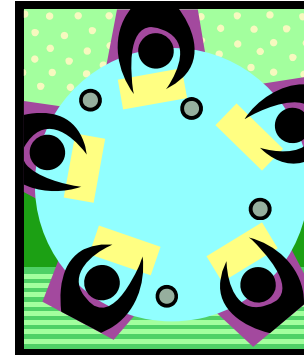
公司要求员工遵守的规章制度很少，对员工的监督也比较宽松，因为管理层相信自己的员工努力工作、值得信赖。管理层看重高生产率，但认为只有以正确的方式对待员工，才能实现高产出。公司对于自己“优良工作环境”的声誉十分自豪。

工作活动围绕团队进行设计，公司鼓励团队成员与其他职能领域、其他权力层级的人交往。员工对团队之间的竞争持积极态度。员工个体和团队都有自己的目标，奖金的分配基于他们实现目标的状况。员工有充分的自主权选择实现目标的手段和途径。

组织有统一的文化吗？

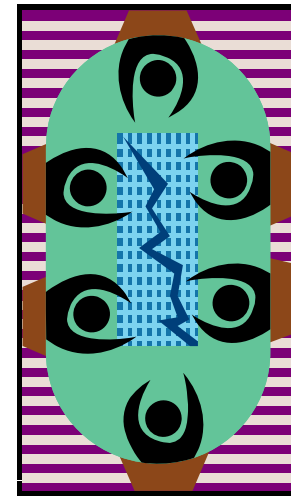
主文化

体现的是一种核心价值观，它为组织中绝大多数成员所认可和共享。



亚文化

通常在大型组织内部发展起来，反映了其中一些成员所面临的共同问题、情境和经历。



组织有统一的文化吗？

核心价值观

被组织普遍认可的最基本的或占主导地位的价值观念。

强文化

在强文化中，组织的核心价值观得到强烈而广泛的认同。



组织有统一的文化吗？

➤ 文化与正规化

- 强文化会提高行为的一致性，可以扮演正规化的替代物。

➤ 组织文化与民族文化

- 民族文化比组织文化对员工的影响更大。

组织文化做什么

文化的功能：

1. 起着划清界限的作用
2. 表达了组织成员对组织的一种认同感
3. 促使组织成员不仅关心自我利益，还支持更大范围的一些东西
4. 增强了社会系统的稳定性
5. 作为一种意识形态和控制机制，能够引导和塑造员工的态度和行为

组织文化做什么

文化成为一种束缚：

1. 变革的障碍
2. 多样化的障碍
3. 兼并和收购的障碍

组织文化如何开始

- 创始人仅仅聘用和留住那些与自己的想法和感受一致的人员
- 他们对于员工的思维方式和感受方式进行灌输和社会化
- 创始人把自己的行为作为角色榜样，鼓励员工认同这些信念、价值观和假设，并进一步内化为自己的想法和感受。



保持组织文化的活力

➤ 甄选

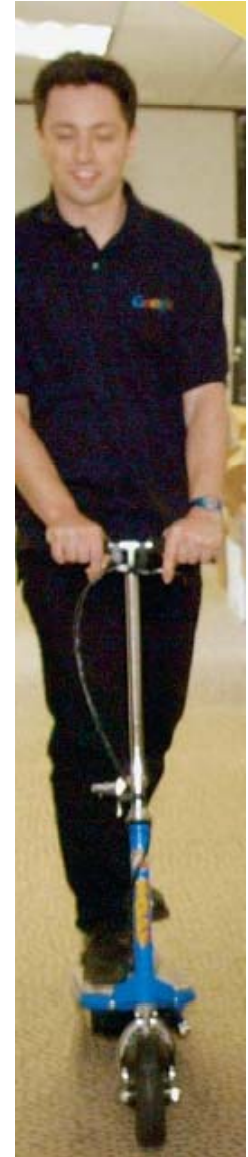
- 识别并雇用那些有知识、技能和能力的人
- 为求职者提供了一些有关组织的信息

➤ 最高管理层

- 高层管理者通过自己的举止言行建立起规范，并将其渗透到组织当中

➤ 社会化

- 帮助新员工适应组织文化的过程



社会化的三个阶段

原有状态

包括新成员进入组织之前的所有学习活动。

碰撞阶段

新成员看到了组织的真实面貌，并可能面对着个人期望与真实现实相脱节的问题。

调整阶段

新员工发生了相对长期而持久的变化，并适应了工作、工作群体和组织。



社会化模型

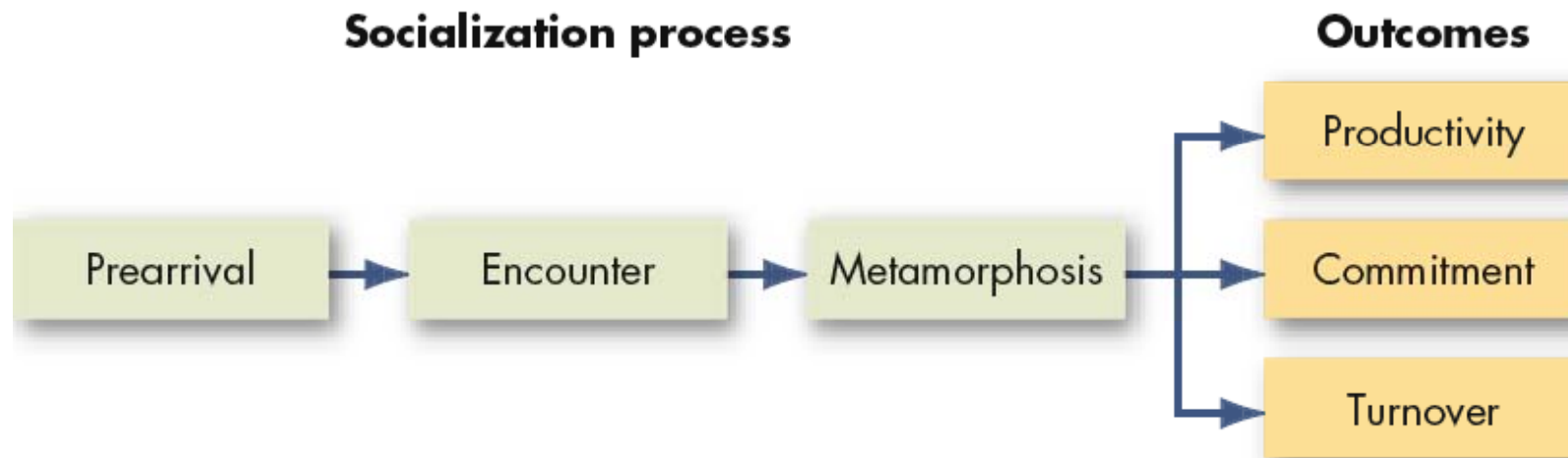


EXHIBIT 17-2

入门社会化的各种方法

- 正式的与非正式的
 - 个体的和集体的
 - 固定的和可变的
 - 序列的和随机的
 - 授予的和剥夺的

EXHIBIT 17-3

Source: Based on J. Van Maanen, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization," *Organizational Dynamics*, Summer 1978, pp. 19–36; and E. H. Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist*, February 1990, p. 116.



文化是怎样形成的

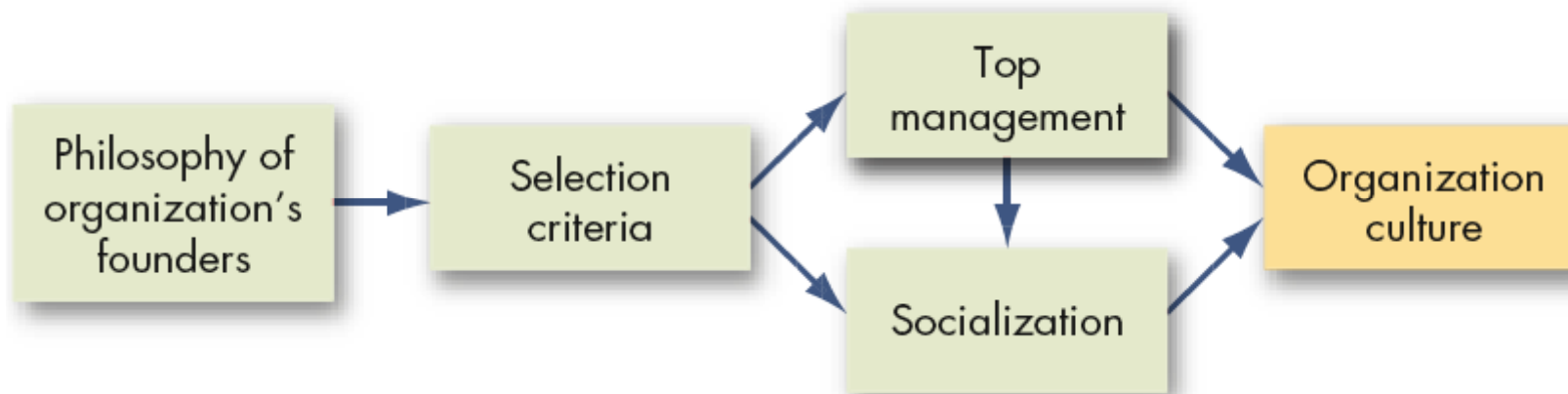


EXHIBIT 17-4

员工怎样学习组织文化

- 故事
- 仪式
- 物质象征
- 语言



© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.



创建合乎道德的组织文化

- 塑造高道德标准的组织的特点
 - 风险容忍度高
 - 中低水平的进取性
 - 在看重结果的同时也重视手段的组织文化
- 管理层创建道德文化的措施
 - 成为一个有形的角色榜样
 - 表达道德期望
 - 进行道德培训
 - 明确地奖励道德行为和惩罚不道德行为
 - 提供保护性机制

建设回应顾客的组织文化

➤ 回应顾客的组织文化的关键变量

1. 员工本身的类型
2. 低正规化:满足员工对自由空间的需要
3. 授予员工决策权, 有权为了顾客满意而做各种必要的工作
4. 良好的倾听技能
5. 角色清晰: 提供服务的员工扮演组织与顾客之间的“边界扳手”
6. 员工普遍表现出组织公民行为



建设回应顾客的组织文化

管理活动：

- 选拔人格特点和态度与高度的服务取向相一致的新员工
- 对老员工培训和社会化，使他们更多的关注顾客
 - 改变组织结构，给员工更多的控制权
- 给员工授权从而使他们有自主权做出与工作相关活动的日常决策

建设回应顾客的组织文化

管理活动：

- 领导者通过言行举止来传递组织的文化，以身作则表明对顾客的承诺
- 基于行为的绩效评估方式评估的是员工顾客服务行为
- 对那些在满足顾客需要方面表现出色的员工，或是顾客提出的“格外努力”的员工，不断给予认可和表扬。

灵修与组织文化

工作场所中的灵修

人们的内心生活会支持社会背景下有意义的工作，与此同时，个体的内心生活也受到有意义工作的培养与支持。

灵修组织的特点：

- 意义明确的目的
- 关注个体发展
- 信任与开放
- 人性化的工作实践
- 容忍员工表达自己

为什么现在需要灵修

- 为了在动荡不定的生活节奏中缓解压力和焦虑，许多人颇感社会联系的缺乏，而归属需要与社交联系需要越来越强
- 正规化的宗教对很多人不起作用
- 工作方面的要求，使得工作场所成为很多人的主要生活场所，但他们又不断地质疑自己工作的意义
- 渴望把个人的职业生活与生活价值统一起来
- 越来越多的人发现，追求更多的物质占有无法让他们获得满足

组织文化如何影响员工工作绩效和满意度

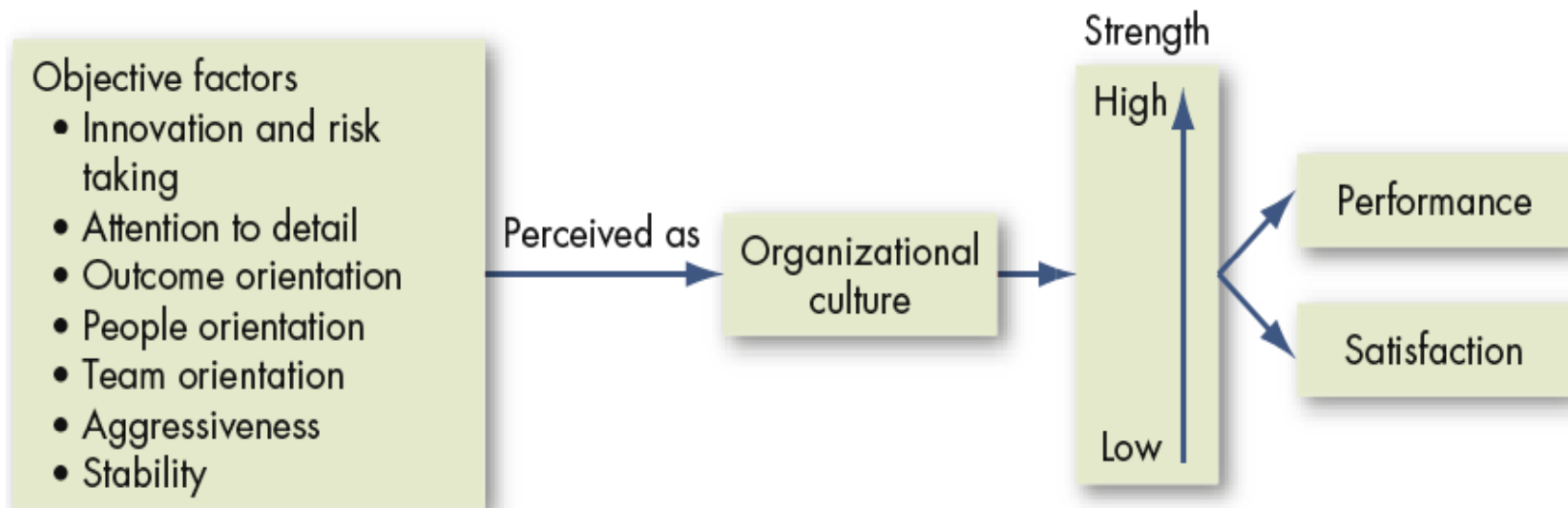


EXHIBIT 17-6

本章小测：组织文化

如果你走进一家银行，看到的是墙上颜色鲜艳的、现代的、抽象的艺术品和客户等待区内明亮的蓝色大球，你对他们的组织文化有什么感想？预想你和这位出纳员之间的业务办理与你去过的其他银行相比会有什么不同？

本章小测：组织文化

Joseph第一天上班，一到达公司就被告知他将要花两个月的时间忘掉他到目前为止在学校里学的
所有知识。他正经历_____。

授衔仪式

剥夺仪式

循序培训

在职培训

本章小测： 组织文化

你们大学或学院的创始人是如何成为当前文化的代表的？换句话说，创始人的什么价值观今天仍然在组织中盛行，并且作为组织文化根深蒂固的一部分？

第18章

人力资源政策与实践

选拔工具

➤ 面试

- 一种最常用的方法
- 是选拔过程中重要的一部分
- 可能会偏向于那些求职技巧娴熟的人
- 为了保证不受面试官个人偏见的扭曲，面试应该结构化
- 能更好地评估求职者的应用心理技巧、责任心、人际技能以及个人与组织的拟合程度。

选拔过程

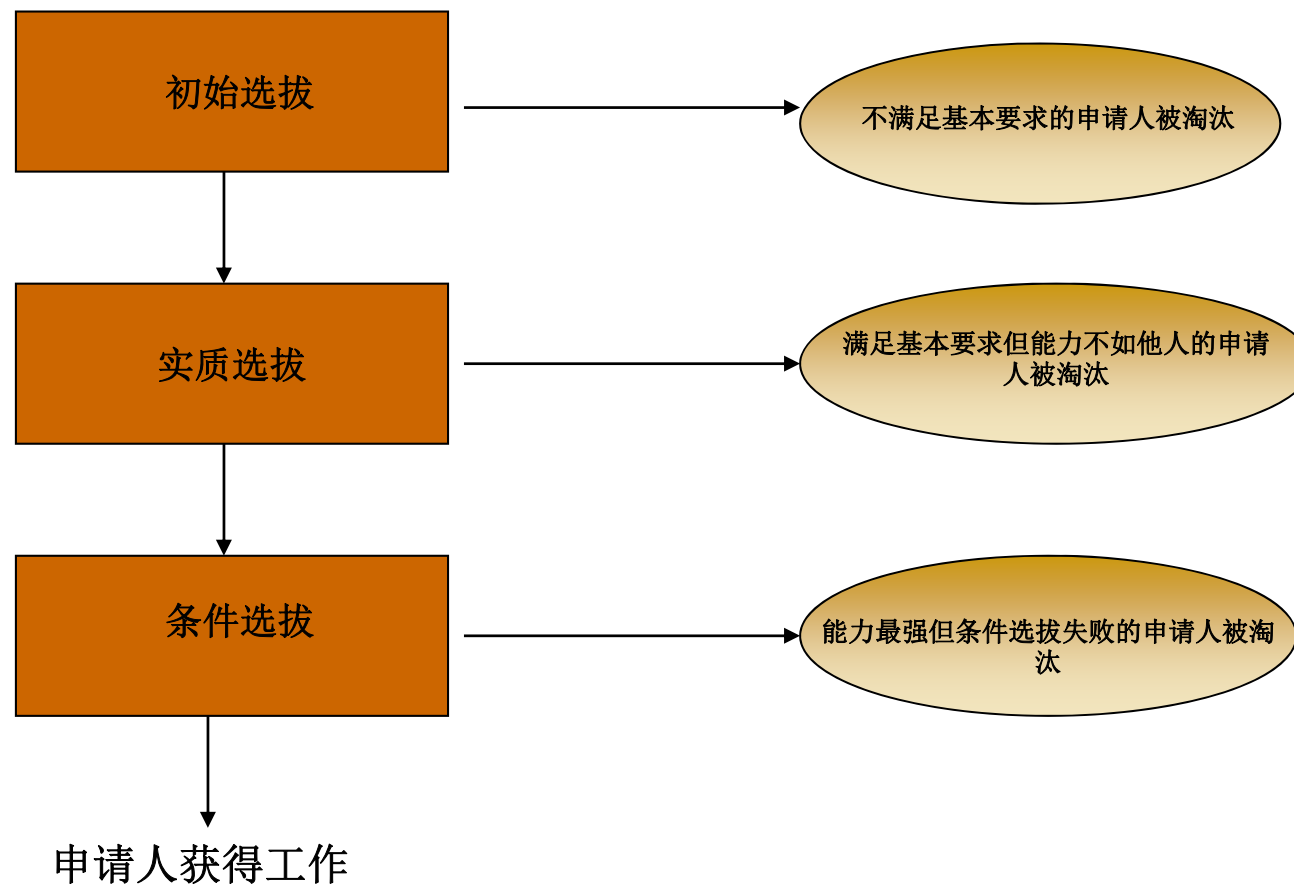


EXHIBIT 18-1

选拔工具

➤ 书面测验

— 典型的书面测验包括:

- 智力: 是否可培训?
- 天资: 能工作?
- 能力: 是否有能力作此工作?
- 兴趣（态度）: 是否愿意做此工作?
- 诚实性: 是否可信?

— 测验必须与工作相关的操作要求有效联系。

选拔工具

- 绩效模拟测验
 - 基于工作绩效要求
 - 比书面能力测试和人格测试更有效 (与工作绩效相互关联)

工作抽样测验

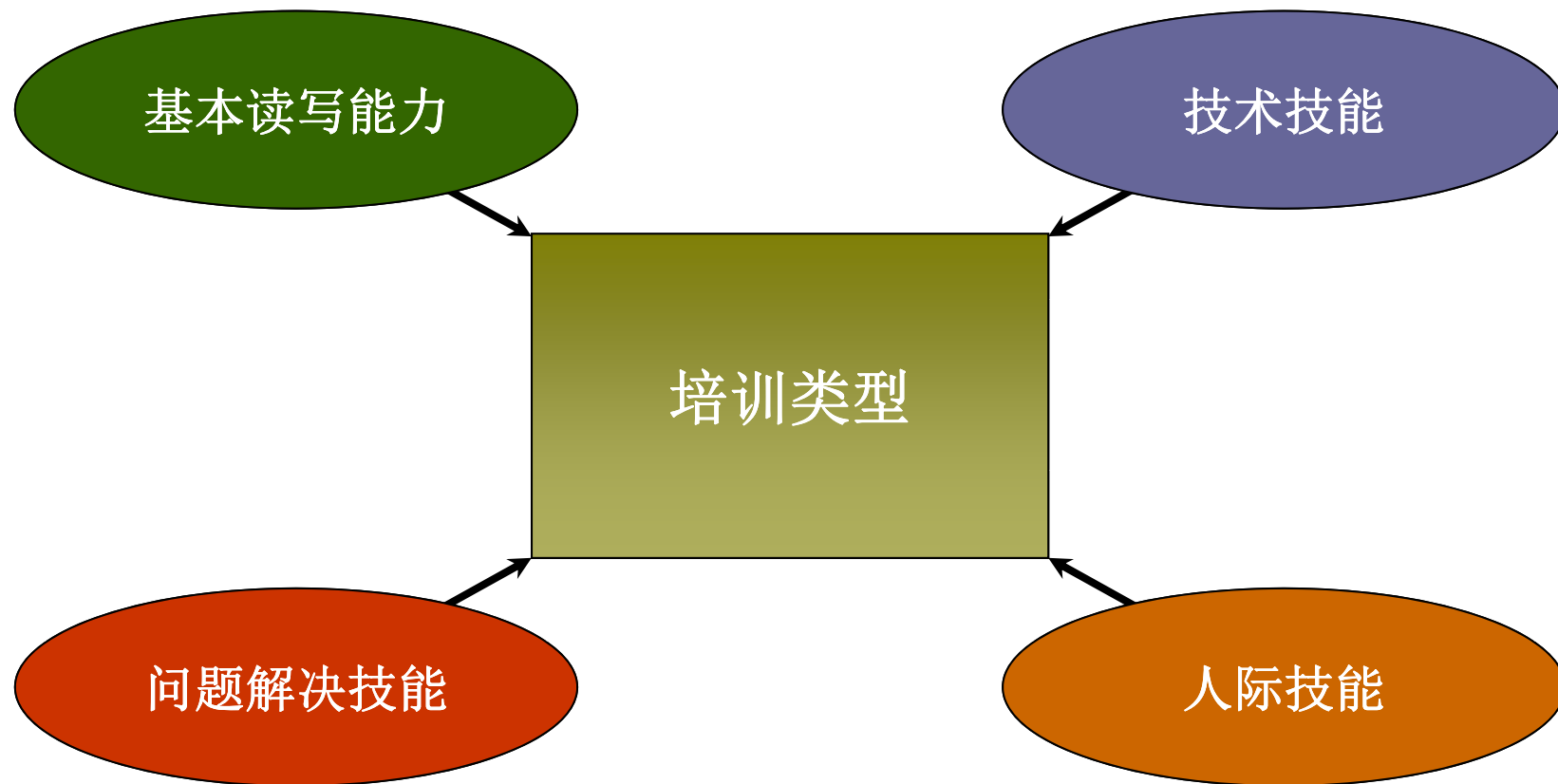
在一个对工作中的一部分或全部进行模拟的环境中，求职者实地完成各种工作任务。

评价中心

使用一套更精细的绩效模拟测验，特别用来评估求职者的管理潜能。



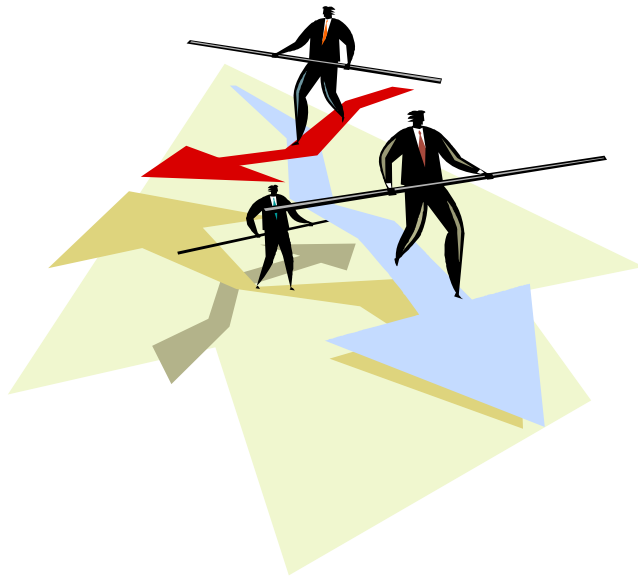
培训与开发方案



何谓道德培训

➤ 道德培训反对者

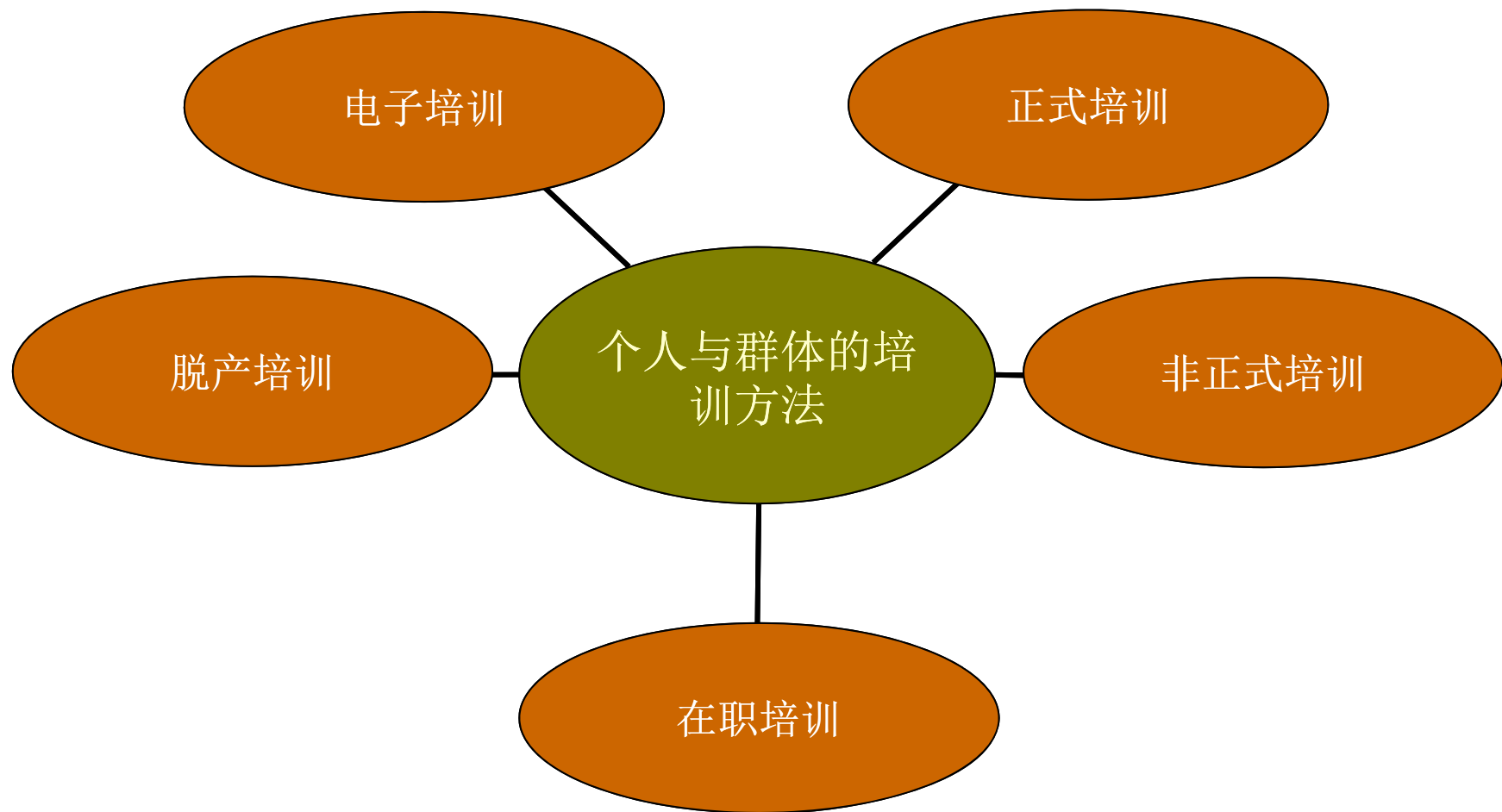
- 个人价值观和价值系统是稳固的，它形成于个体的早年生活。



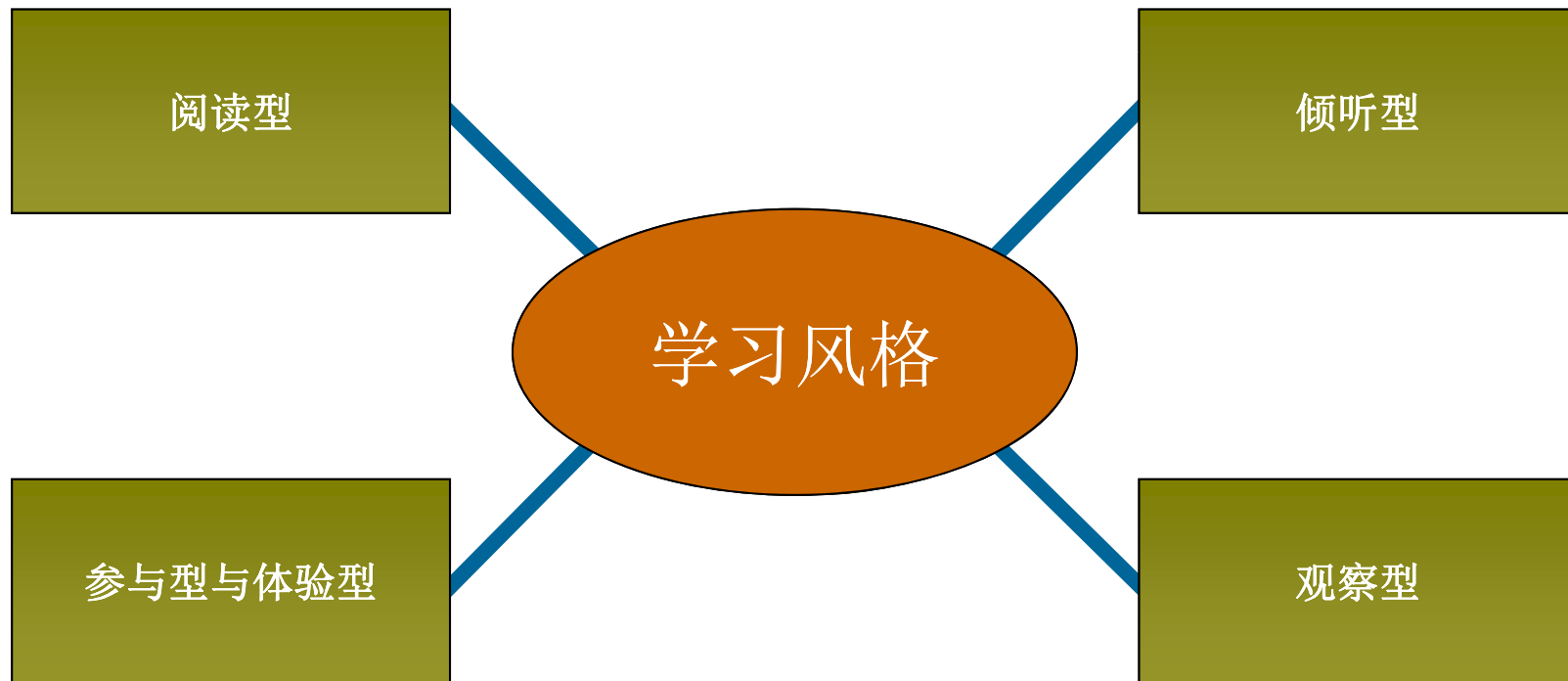
➤ 道德培训支持者

- 童年之后道德观也是可以学习并发生变化的
- 有助于员工认识和了解道德困境，使他们对影响自己行为的道德问题更为警觉
- 组织可以通过培训再次重申对员工根据道德原则从事的期望

培训方法



采用个性化的正规培训方式，以符合员工的学习风格



绩效评估

➤ 绩效评估的目的

- 用于一般的人力资源决策
 - 晋升、调动、解聘
- 用于确定培训和开发的需要
 - 员工技能和能力
- 使人员选拔和开发方案更有效
 - 人员培训与开发方案的效果如何，也可以通过考察这些项目参加者的绩效情况来做出判断
- 向员工提供反馈
 - 组织如何看待他们目前的业绩
- 作为组织的奖励分配基础
 - 绩效工资或其他奖励

绩效评估

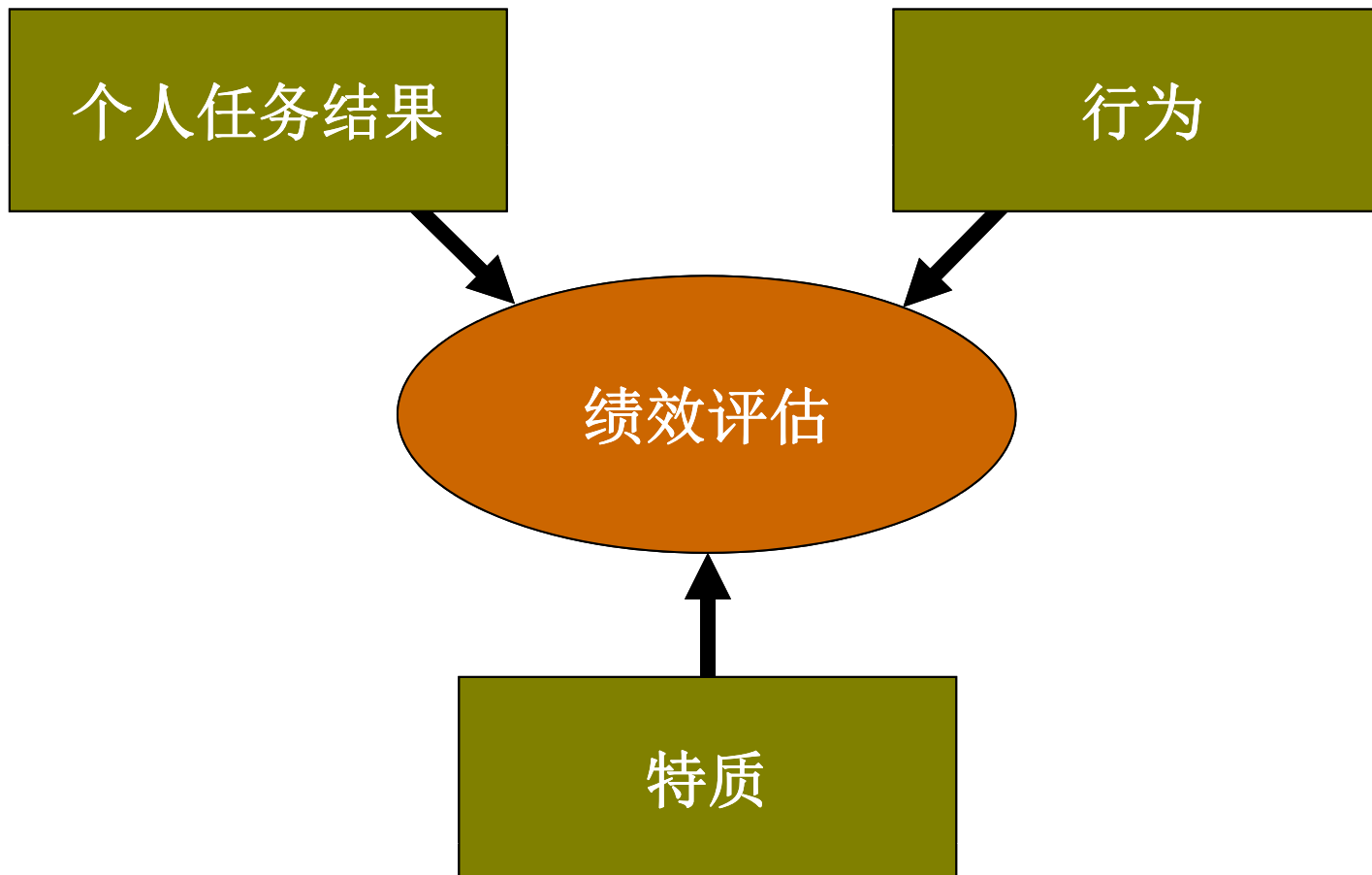
➤ 绩效评估与激励

— 如果要激励员工积极工作，那么：

- 目标必须明确
- 评估标准必须与工作相关
- 绩效必须准确评估
- 绩效奖励必须合理

绩效评估

➤ 我们如何评估？



绩效评估

➤ 谁来做评估？

直接主管

同事

自我评估

直接下属



360度绩效评估的主要目的是收集来自员工日常工作中接触到的所有人的反馈信息。

360度评估



Source: Adapted from *Personnel Journal*, November 1994, p. 100.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 18-2

绩效评估方法

书面报告法

对员工的优缺点、过去的绩效水平、潜在的能力和改善的建议进行的描述。

关键事件法

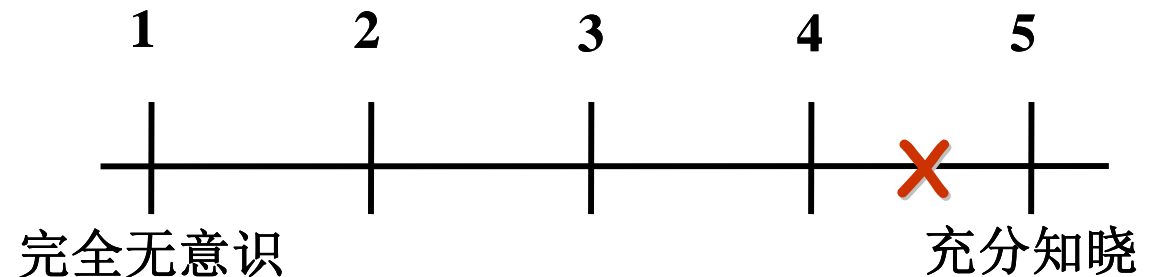
将绩效评估人的注意力集中在那些关键行为上，这些行为是导致能否有效完成工作的关键。

绩效评估方法

评定量表法

评估者在一张递增分数等级表上把一系列绩效因素罗列出来。

与当前的政策与制度保持一致



绩效评估方法

行为定位评定量表(BARS)

结合了关键事件法与评定量表法的主要成分:评估人在一个连续分数等级上评价各个项目,但对每一个得分点必须提供员工在具体工作中实际表现的实例,而不是一般性描述或人格特点。

	按时完成考试和学历
	注意力集中并时常记笔记
	警觉的, 有时记笔记
	课堂上保持清醒当心不在焉
	按时到达教室, 但立刻就打瞌睡
	睡过头

绩效评估方法

➤ 强迫比较法

- 在与其他人绩效水平进行对比的过程中评估个体的绩效水平

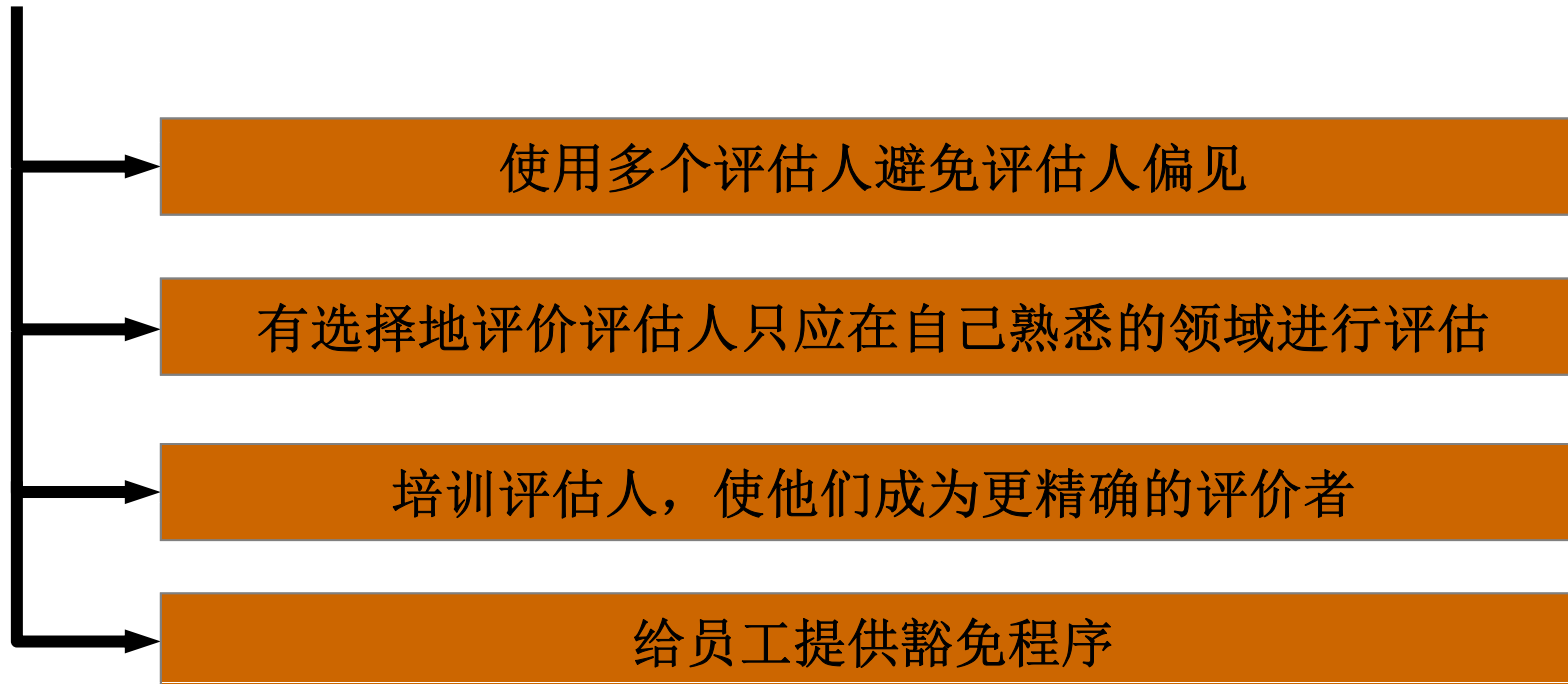
小组顺序排列法

把员工置于一个特定的类别中，如最好的五分之一组，次好的五分之一组。

个人排序法

把员工从最好到最差排出顺序。

改进绩效评估的建议



提供绩效反馈

➤ 为什么管理者不愿意提供绩效反馈

- 和员工讨论绩效，常常使管理者感觉很难堪
- 当别人指出自己的缺点时，许多员工更可能会自我防卫
- 员工对自己的绩效评价往往过高

➤ 提高绩效反馈的方法

- 培训管理者学会提供有效的反馈
- 把绩效评估设计成一种咨询活动，而不是评判过程



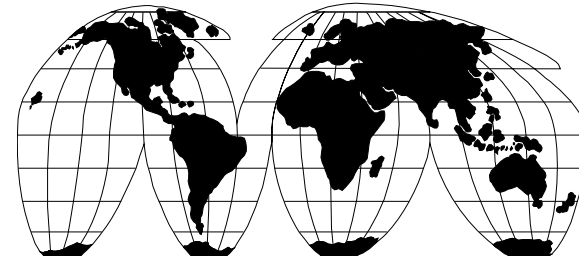
国际人力资源管理实践：几个问题

➤ 人员选拔

- 不同国家各有差异，但其中一些程序是共同的

➤ 绩效评估

- 在很多文化中，绩效都没有受到重视和慎重考虑，是因为以下方面存在差异：
 - 个人主义与集体主义
 - 个人与环境的关系
 - 时间取向
 - 责任点



工作与生活的冲突



减少工作与生活冲突的方法

策略

程序或政策

基于时间的策略

弹性工作制

工作分担

兼职工作

给初为父母者提供产假

远程办公

在特殊情况下关闭工厂/办公室

基于信息的策略

有关工作/生活的内部网

搬迁帮助

提供老年人看护方面的资源

基于金钱的策略

儿童护理方面的优惠券

弹性福利

收养帮助

托儿中心的费用折扣

带薪休假

Source: Based on C. A. Thompson, "Managing the Work-Life Balancing Act: An Introductory Exercise," *Journal of Management Education*, April 2002, p. 210; and R. Levering and M. Moskowitz, "The Best in the Worst of Times," *Fortune*, February 4, 2002, pp. 60-90.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 18-4

减少工作与生活冲突的方法

战略

程序或政策

直接服务

设在办公场所的托儿中心
紧急情况下的备用服务
设在办公场所的健康/美容服务
礼宾服务
晚餐外卖

文化变革策略

对管理者进行培训以帮助员工处理
工作/生活冲突
管理者的收入与员工的满意度挂钩
关注员工的实际业绩，而不是“表面时刻”的状态



Source: Based on C. A. Thompson, "Managing the Work-Life Balancing Act: An Introductory Exercise," *Journal of Management Education*, April 2002, p. 210; and R. Levering and M. Moskowitz, "The Best in the Worst of Times," *Fortune*, February 4, 2002, pp. 60-90.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 18-4 (cont'd)

管理组织中的多元化

➤ 多元化培训

- 参与者要学会重视个体差异，增强自己对跨文化知识的了解，并敢于质疑刻板印象



职业发展的责任

➤ 组织

- 明确地传递组织目标和未来战略
- 创造成长机会
- 提供经济帮助
- 给员工留有时间学习

➤ 员工

- 了解自己
- 建立声誉
- 建立和保持网络联系
- 保持联系
- 在通才与专才之间保持平衡
- 记录你的成就
- 留有多种选择权

本章小测:人力资源政策

对于减少工作与生活冲突的方法,
你有什么看法? 你认为考虑实
施这类方案对组织有什么利弊?

本章小测:人力资源政策

Marie结束完她的第一个求职面试，她应聘的是一个书商的呼叫中心代表职位。面试过程中，她被问到是否曾进过监狱。她想知道这是否是一个正常的合法的问题。你的想法呢？

关于犯罪记录的问题只有在直接与职位有关的. 时才能被问起，在本案例中，该职位需要获得这方面信息的原因并不明显。

本章小测:人力资源政策

你认为在哪一选拔阶段员工才开始清楚了解公司文化？与同学讨论。

第19章

组织变革与压力管理

变革的动力

动力

例子

劳动力的性质

文化方面更为多元化
人口老化
许多新就业者技术水平不足

技术

电脑速度更快、价格更低
在线音乐共享
人类基因编码的破译

经济冲击

网络公司股票的起落
2000—2002年股票市场的低迷
创纪录的低利率

竞争

全球的竞争对手
收购与兼并
电子商务的成长



EXHIBIT 19-1

变革的动力

动力

例子

社会潮流

网上聊天室
婴儿潮一代退休
折扣店及大型零售店兴起

世界政治

美伊战争
中国市场对外开放
“9-11”事件之后的反恐战争

EXHIBIT 19-1 (cont'd)

推行有计划的变革

变革

使事情发生变化

有计划的变革

主动的、有目的的变革活动

变革推动者
扮演催化剂角色、负责实施
变革活动的人

有计划的变革的目标：
致力于提高组织适应环境
变化的能力

致力于改变员工的行为

变革的阻力

变革的阻力的方式

— 公开的和直接的

- 怨声载道，消极怠工，威胁要举行罢

— 潜在或延后的

- 丧失对组织的忠诚感、缺乏工作积极性、增加差错率、缺勤率上升



变革阻力的个体来源

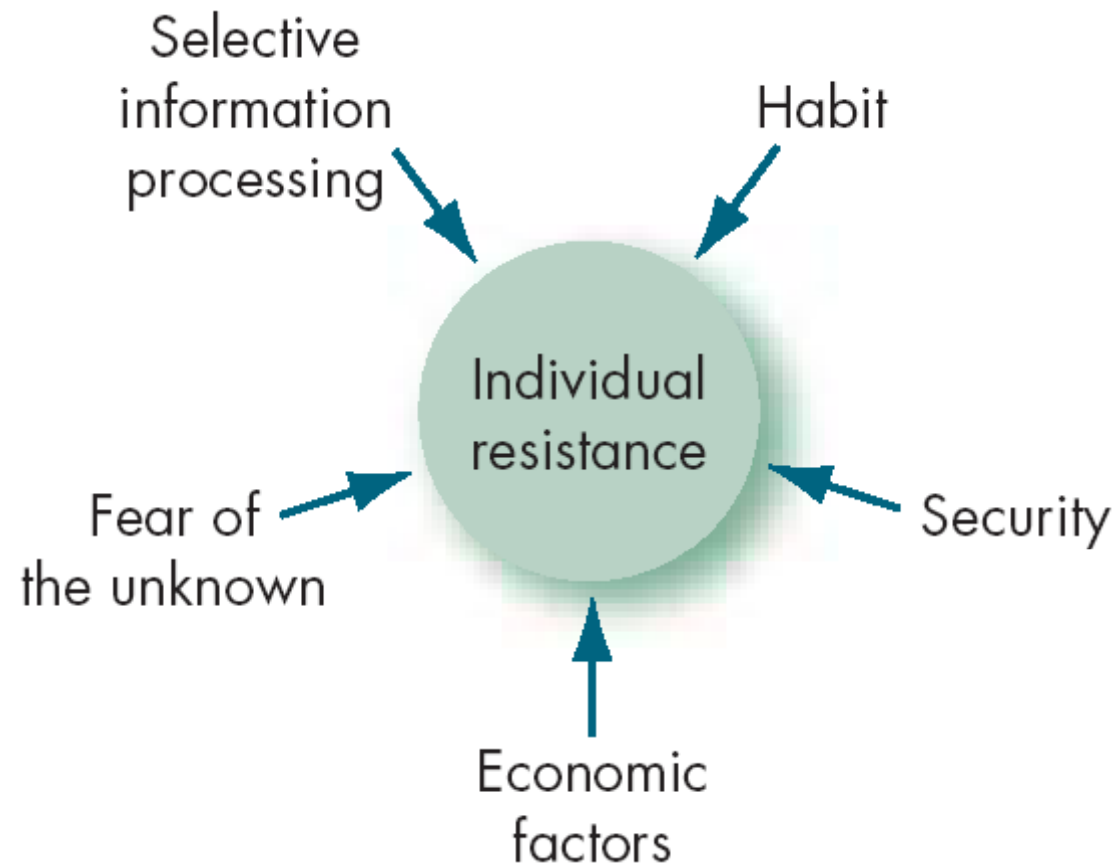


EXHIBIT 19-2

变革阻力的组织来源



EXHIBIT 19-2 (cont'd)

克服变革阻力

克服变革阻力的策略:

- 教育和沟通
 - 参与
- 支持与承诺
 - 谈判
- 操纵和收买
- 选择接受变革的人
 - 强制

变革的政治活动

- 变革的推动力更可能来自组织中的新来者
- 内部变革推动者的地位和职务受到的威胁最大
- 长期任职的经营者往往只实施渐进性变革
- 组织内的权力斗争在很大程度上决定了变革的速度和程度

卢因的三步模型

解冻

克服个体阻力和群体从众的压力

重新冻结

对推动力和抑制力二者进行平衡使新状况更为稳定

推动力

引导行为脱离现状的力量

抑制力

阻止移动脱离现有平衡的力量

卢因的三步模型



EXHIBIT 19-3

解冻现状

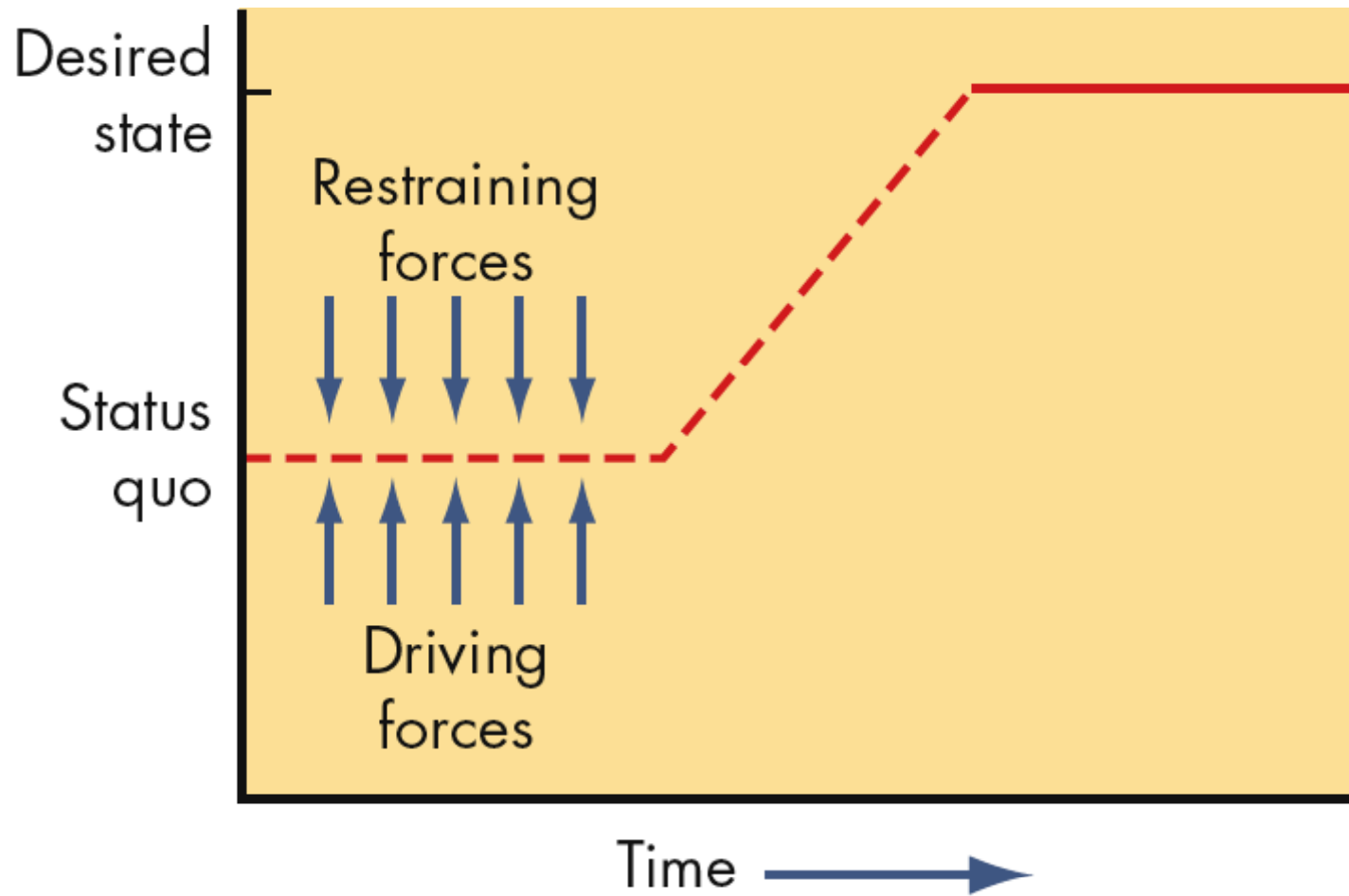


EXHIBIT 19-4

卢因的三步模型

1. 通过创造组织需要迫切变革的理由，建立紧迫感
2. 形成具有领导变革所需足够权力的联盟
3. 建立新的愿景来指导变革，并制定实现该愿景的战略
4. 在整个组织中进行愿景沟通
5. 通过扫除变革障碍、鼓励冒险、鼓励创造性地解决问题，向员工授权，让他们为愿景采取行动
6. 有计划地创造和奖励近期成果，这些成果会推动组织向新的愿景迈进
7. 巩固成果，重新评估变革，在新的计划中作必要的调整
8. 通过证明新行为与组织成功之间的联系，强化变革

Source: Based on J. P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 19-5

行动研究

行动研究

一种变革过程:首先系统地收集信息，然后在信息分析的基础上选定变革行为。

步骤:

1. 诊断
2. 分析
3. 反馈
4. 行动
5. 评价

行动研究的好处:

着眼于问题，而不是解决问题的方法

员工参与减弱了变革阻力

组织发展

组织发展(OD)

建立在人文与民主价值观基础上、所有有计划的变革干预的总和，致力于增进组织的有效性和员工的主观幸福感。

OD 价值观:

1. 对人尊重
2. 信任和支持
3. 权力均等
4. 正视问题
5. 参与

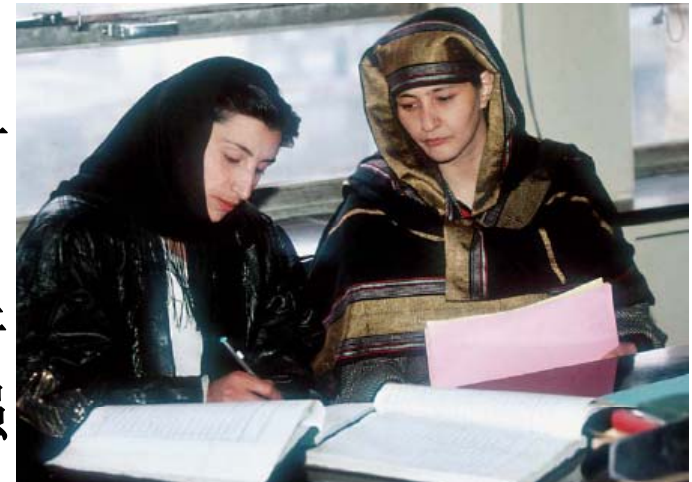
组织发展技术

敏感性训练

通过无结构化小组的相互作用来改变行为的训练小组（或T小组）。

主体对自己的行为以及别人如何对自己形成认知更为敏感。

提高对他人的移情能力、提高倾听技能、沟通时更为真诚坦率、增强对个体差异的承受力。



组织发展技术

调查反馈

运用调查问卷来识别组织成员之间的认知差异，然后通过小组讨论，提出解决问题的改进措施。



组织发展技术

过程咨询(PC)

让外部顾问帮助客户对他们必须处理的过程事件“进行认识、理解和采取行动”。这些事件可能包括工作流程、各部门成员间的非正式关系以及正式的沟通渠道等等。



组织发展技术

团队建设

高度互动的群体活动能提高团队成员之间的信任和开放程度。

团队建设活动：

- 确定团队的目标和优先顺序
- 开发人际关系
- 确定每个成员的角色，它可以对每个角色进行鉴别和澄清。
- 团队建设过程分析

组织发展技术

群体间关系的开发

组织发展致力于改变群体间的态度、观念和刻板印象。

群体间问题解决方法：

- 让每个群体独自列出一系列清单
- 各群体之间共享这些信息，讨论他们看法之间的相似之处和不同之处
 - 寻找导致分歧的原因
- 为找到改善群体间关系的解决方法而付出努力

组织发展技术

价值探索

寻求确定一个组织的独特品质和独特力量，这些力量
可以成为改善工作绩效的基础。

价值探索(AI):

- 发现:发现一些大家认为“组织的优势”的想法
 - 梦想:思考未来的组织可能的蓝图
 - 设计:找到一个共同的愿景规划
- 界定组织的命运:讨论组织实现它的梦想的方式

当代管理者面对的变革问题

- 技术变革如何影响员工的工作生活？
- 管理者可以如何帮助组织更有创新力？
- 管理者如何建立持续学习和适应的组织？
- 管理变革受文化制约吗？

工作场所的技术

➤ 持续改进过程

- “干得好”并不足够
- 致力于不断推行过程改进，以使变异性不断降低，增强产品或服务的同一性
 - 降低成本和提高质量
 - 提高顾客的满意感
- 组织方面的影响
 - 无止境地追求过程改进，给某些员工带来压力
 - 要求组织不断变革

工作场所的技术

➤ 过程再造

- 一切从“白纸一张”开始
- 对组织创造价值和运转的过程重新加以思考和设计
 - 找出组织的独特优势
 - 评估核心的工作流程
 - 进行横向组织设计

当代管理者面对的变革问题：激发创新

创新

用以发明或改进一项产品、工艺或服务的新想法或新思路。

创新源：

- 结构变量
 - 有机式结构
- 管理岗位上的长期任职
 - 资源的宽松
- 部门之间的密切沟通
 - 组织文化
 - 人力资源

当代管理者面对的变革问题：激发创新

新思想的倡导者

一旦出现了一种新想法，这些人就会积极、热情地宣传这些想法，提供支持，克服阻力，确保创新思想顺利推行。



创建学习型组织

学习型组织

一个不断发展其适应与变革能力的组织。

特点:

1. 有一个大家认同的共同愿景
2. 在解决问题和从事工作时，摒弃旧有思维方式和常规程序
3. 把组织看成是一个关系系统
4. 人们之间坦率地相互沟通
5. 为实现组织的共同愿景一起工作

创建学习型组织

单环学习

改正过程依赖于过去的常规程序 and 当前的政策。

双环学习

改正方法包括对组织目标、组织政策和常规程序的修改。

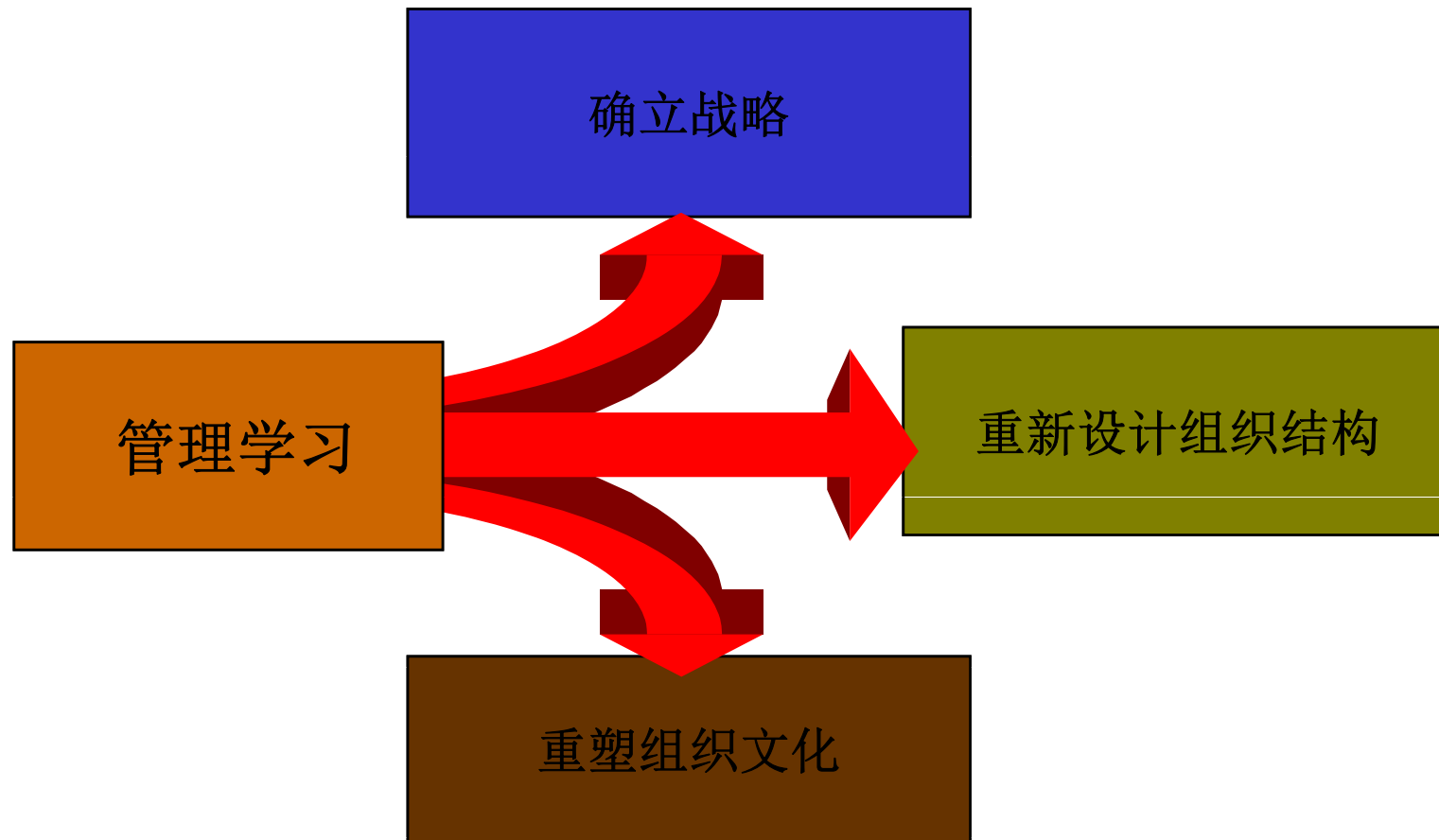


创建学习型组织

传统组织中固有的三个基本问题:

- 基于专业化的分工，把一个组织分割成各自为政而且常常相互冲突的领域
 - 过分强调竞争
- 反应性使管理者的注意力发生了偏离，他们更注重解决 问题而不是开发创新

管理一个学习型组织



管理变革：它受文化制约

受到文化制约的组织面临的问题：

1. 人们认为变革是可能的吗？
2. 实行变革需要多长时间？
3. 是否在某些文化中变革的阻力比其他文化更大？
4. 文化会影响到实施变革的努力吗？
5. 在不同文化下，成功的新思想推动者所做的事情是否不同？

太多的工作，太少的时间

随着公司不断裁员，留下来的员工发现对自己的工作需要付出更多的时间和精力。对全美员工进行的抽样调查发现，员工们：

感到工作负荷太重	54%
陷于工作超负荷中	55%
缺乏时间思考	59%
没有时间完成任务	56%
要做的工作头绪太多	45%

Source: *Business Week*, July 16, 2001, p. 12.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 19-7

工作压力及其管理

压力

一种动态条件，在这种条件中，个体要面对与自己所渴望的目标相关的机遇、限制及要求，而且个体感觉到的是其结果非常重要却又不确定。



工作压力及其管理

要求

个体在工作场所面对的责任、压力、义务甚至是不确定性。

资源

由个体控制、可用来满足要求的物质。



资源模型

Exhibit 19-9

A Model of Stress

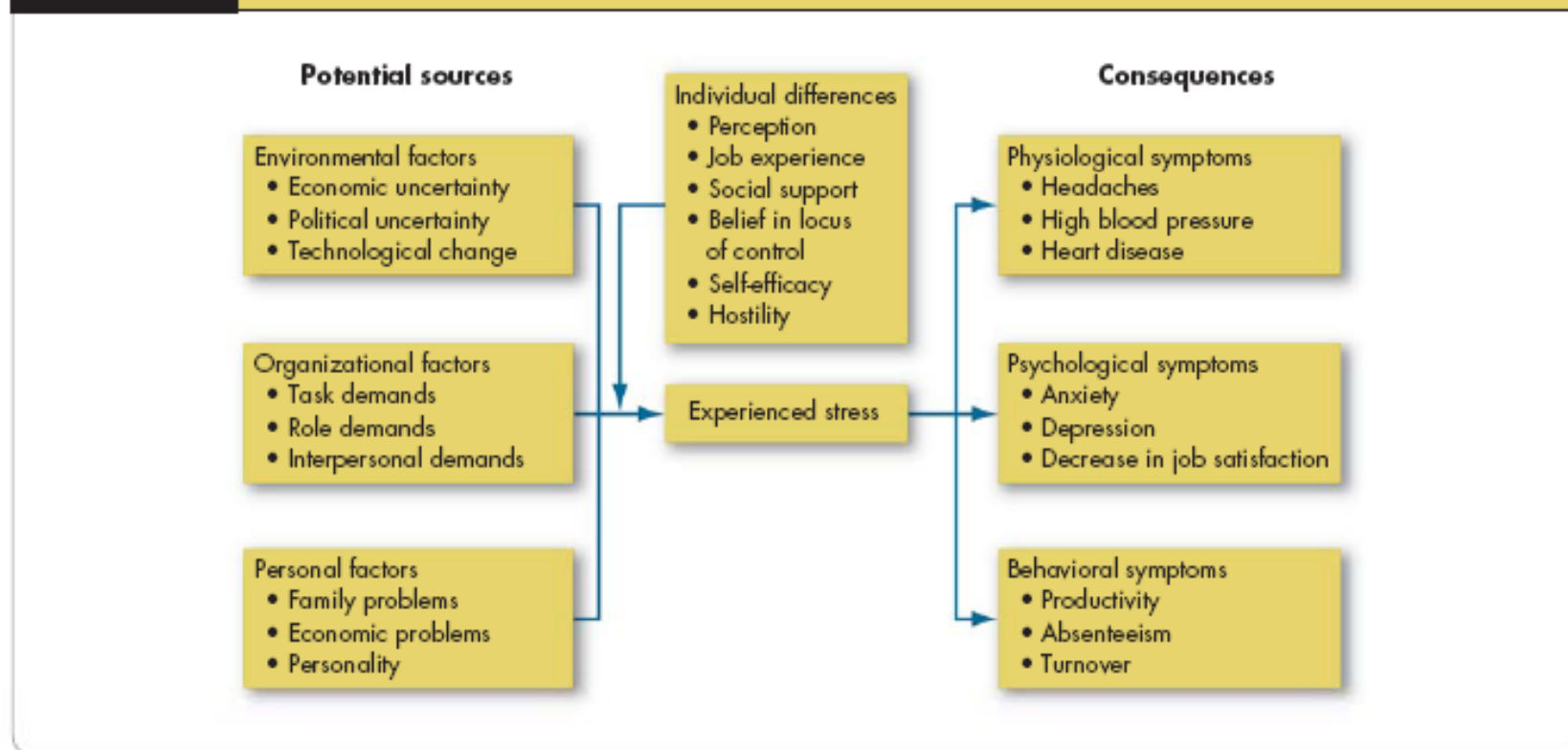
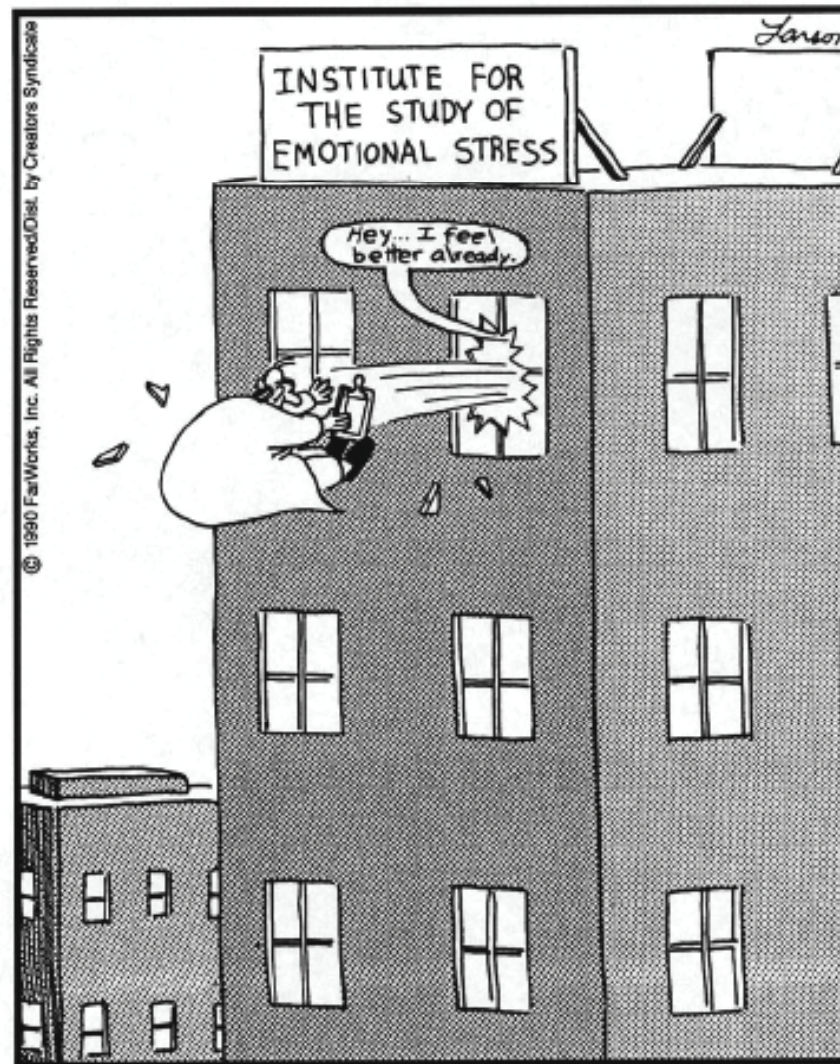


EXHIBIT 19-9

THE FAR SIDE® By GARY LARSON



The Far Side® by Gary Larson © 1990 FarWorks, Inc. All Rights Reserved. Used with permission.

Source: The Far Side® by Gary Larsen © 1995 & 1991 Farworks, Inc./Distributed by Universal Press Syndicate. Reprinted with permission. All rights reserved.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 19-8

压力的潜在来源

➤ 环境因素

- 商业圈中经济不确定性
- 政治上的不确定性
- 技术变革带来的技术不确定性
- 恐怖主义对人身安全和保障的威胁



压力的潜在来源

➤ 组织因素

- 任务要求
- 角色要求
- 人际要求

压力的潜在来源

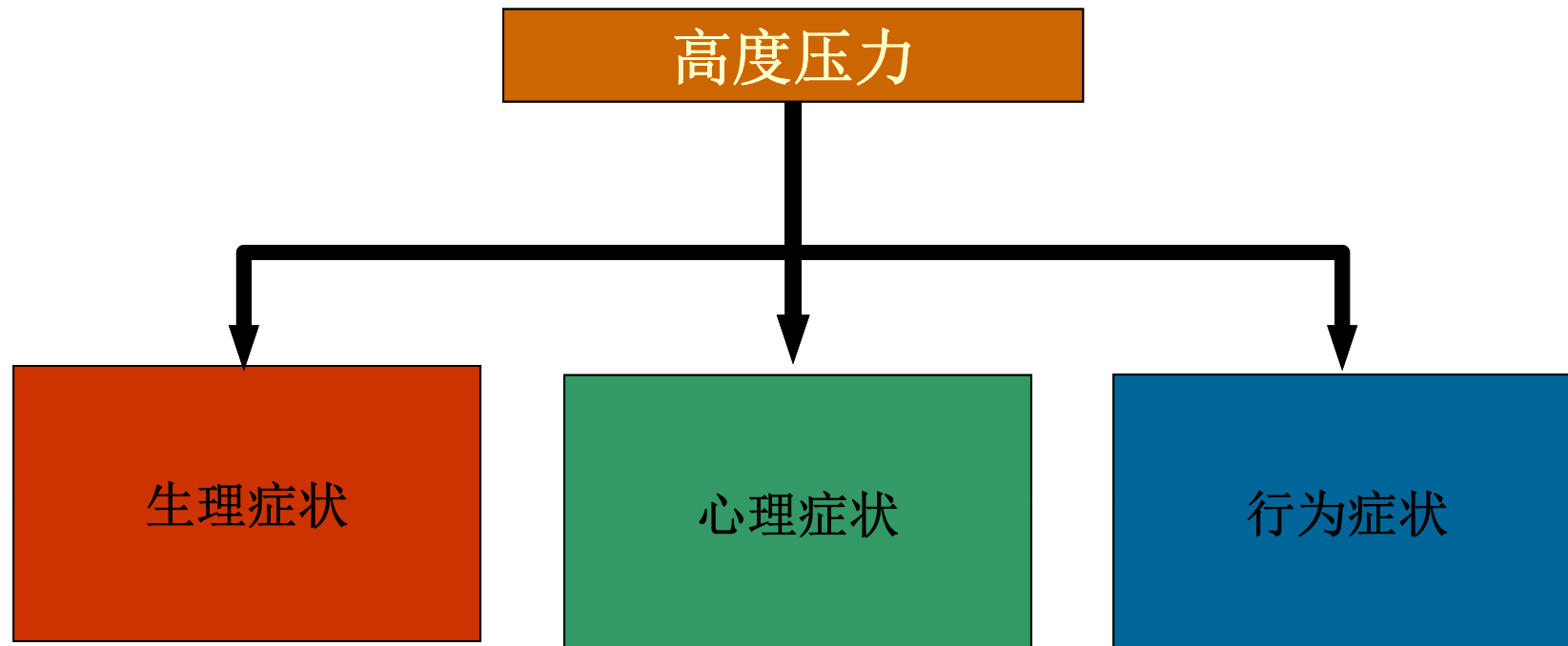
➤ 个人因素

- 家庭和个人人际关系
- 超出支付能力的经济问题
- 员工的个性特点

➤ 个体差异

- 个人认知：现实如何影响个人未来
- 好的工作经验能调节压力
- 社会支持能缓解工作压力
- 具有内控信念的人更可能觉得自己的压力较轻
- 高自我效能感的人对工作压力反应不那么消极

压力的后果



压力—工作绩效之间的倒U关系

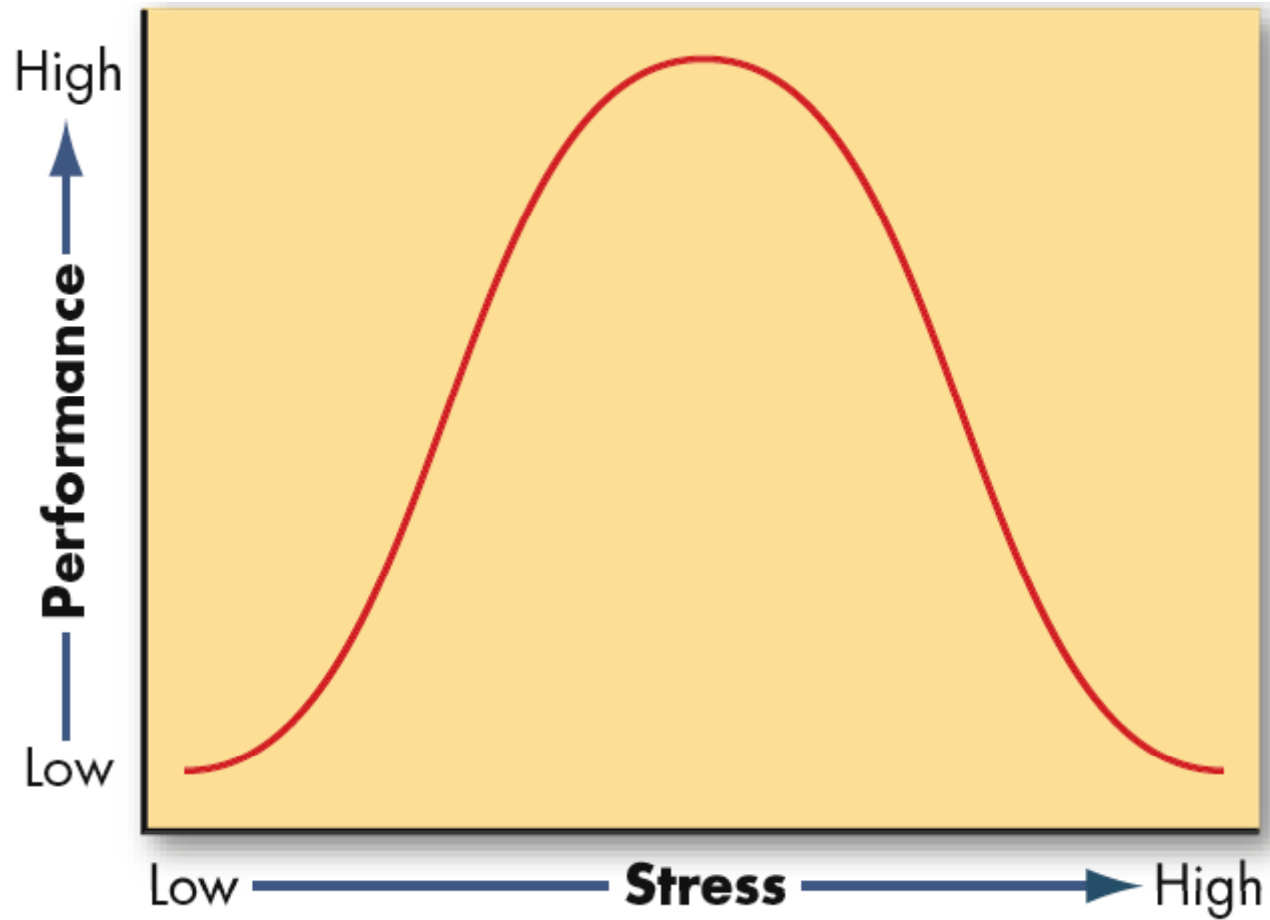


EXHIBIT 19-10

管理压力

- 个人的解决途径
 - 实行时间管理技术
 - 增强体育锻炼
 - 进行放松训练
 - 扩大社会支持网络



管理压力

➤ 组织的解决途径

- 改进人员甄选和工作安置过程
- 培训
- 设置现实可行的目标
- 对工作进行重新设计
- 增强员工的参与程度
- 加强组织内部的沟通
- 为员工提供轮流休假
- 设立公司的健康项目

本章小测：组织变革

组织惰性在哪一阶段打破？

解冻阶段

重新冻结阶段

移动阶段

与旁边的人讨论：解冻在打破组织惰性中扮演着什么角色？

本章小测：压力

找出你目前生活中的**5**项压力来源。与同学讨论：你会在组织中寻求哪种类型的方案来帮助你管理这**5**项压力来源。