

解 读 学 校 组 织 气 氛

JIEDUXUEXIAOZUZHIQIFEN

解 读 学 校

组 织 气 氛

潘孝富 著

青海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解读学校组织气氛/潘孝富著. —西宁: 青海人民出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 225 - 02969 - 6

I. 解… II. 潘… III. 学校管理—研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 087022 号

解读学校组织气氛

作 者	潘孝富	责任编辑	孙明媚
特约编辑	江斐斌	封面设计	赵廷香

出 版 青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)
发 行: 邮政编码 810001 总编室 (0971) 6143426
发行部 (0971) 6143516 6123221
印 刷: 长沙宏顺精品印务有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 850mm × 1168mm 1/32
印 张: 7
字 数: 162 千
版 次: 2007 年 6 月第 1 版
印 次: 2007 年 6 月第 1 次印刷
印 数: 1—1000
书 号: ISBN 978 - 7 - 225 - 02969 - 6
定 价: 18.00 元

版权所有 翻印必究

(书中如有缺页、错页及倒装请与工厂联系)

事实上，组织气氛可以粗略地描述为组织个性，人格之于个体，恰似组织气氛之于组织。

——哈尔平（1963）

In fact, the climate of organization may be roughly conceived as the “personality” of the organization; that is, climate is to organization as personality is to individual.

——Halpin, A. W. (1963)

序

自泰勒(F. W., Taylor)将科学的精神引入管理以来,管理理论进入了一个新的时代。许多研究者和管理者不再局限于工作场所的“硬性”物质环境,而是更加关注“软性”的心理环境。于是,关于组织气氛的研究应运而生。上世纪80年代,美国人意识到日本的经济与社会管理对美国构成了挑战,并逐渐认识到日本企业管理成功的最大秘密之一就在于重视由组织文化构成的“软性”心理环境。从此,美国也掀起了组织文化或组织气氛研究与实践的热潮。

随后,这股热潮波及到社会生活的各个领域,其中包括学校。学校作为培养人的特殊社会场所,其组织气氛好坏,直接影响师生的身心健康成长和学校效能的发挥。到目前为止,欧美国家不少学者已经对学校组织气氛进行了大量研究,并取得丰硕的成果;我国学者的相关研究也已不少。但遗憾的是,至今未见到一本系统地研究学校组织气氛的专著。

潘孝富所著的《解读组织气氛》一书,立足社会心理学、管理心理学及组织行为科学的相关原理和理论,基于中国文化背景,通过实证的方法,系统地探析了我国学校组织气氛及其与学校组织成员和组织效能的关系;通过探索性因素分析和验证性因素分析,较好地建构起我国学校组织气氛的内在结构;应用测量学和统计学原理,编制一套测量我国学校组织气氛的量表,为后来者提供了一套有效的测评工具;考察了学校组织

气氛对组织成员的心理健康、工作满意度、工作绩效的影响以及与学校效能等等的关系；并以前述成果为基础，探究了营造学校组织和谐气氛的策略。这些研究成果对于构建和谐学校，提升学校效能无疑具有重要的理论价值和实践价值。

庄子云：“始生之物，其形必丑”。从管理学、心理学和组织行为学等学科视角系统探究学校组织气氛，是一种具有前瞻性的新尝试。既然是尝新，其疏漏甚至错误之处在所难免。寄希望本书作者以及有志于从事学校组织气氛研究的学者们在不久的将来有更完善的成果，开创我国学校组织气氛研究的辉煌篇章！实现庄子“其作始也简，其将毕也巨”的期待。

秦启文 谨识

2007年4月于西南大学

目 录

绪论	1
第一章 组织、组织气氛及其理论	4
一、组织、组织理论和学校组织	4
二、组织气氛的思想渊源	20
三、组织气氛、组织文化与学校组织气氛	23
第二章 国外学校组织气氛测评理论回顾	33
一、国外学校组织气氛测评理论	33
二、国外学校组织气氛量表简介	46
三、学校组织气氛测评跨文化的思考	65
第三章 中学组织气氛内在结构探究	66
一、中学组织气氛的内在结构维度的构建	66
二、中学组织气氛量表的效度信度检测	74
三、中学组织气氛量表的使用	82
第四章 高校组织气氛内在结构探析	87
一、高校组织气氛内在结构维度的构建	87
二、高校组织气氛量表的效度信度检测	100
三、高校组织气氛量表的使用	111

第五章 学校组织气氛与学校效能·····	116
一、什么是学校组织效能·····	116
二、学校组织气氛：抵及学校组织效能核心·····	120
三、学校组织气氛影响学校组织效能的表现·····	122
第六章 学校组织气氛与组织成员的心理健康·····	124
一、学校组织气氛对学生心理健康的影响·····	124
二、学校组织气氛对教师心理健康的影响·····	134
三、校长行为方式与学校组织气氛·····	142
第七章 学校组织气氛与教师工作满意度·····	146
一、学校组织气氛与教师工作满意度的关系假设·····	146
二、学校组织气氛与教师工作满意度的相关分析·····	148
三、学校组织气氛对教师工作满意度影响的归因·····	155
四、提升教师工作满意度的策略·····	158
第八章 学校组织气氛与教师工作绩效·····	162
一、教师工作绩效的测评·····	162
二、学校组织气氛与教师工作绩效的相关分析·····	167
三、提升教师工作绩效的组织气氛策略·····	174
第九章 学校组织气氛与学校组织和谐·····	185
一、学校组织和谐的内涵·····	185
二、学校组织和谐：学校组织气氛的整合·····	188
三、营造学校组织和谐气氛，构建学校和谐组织·····	192

绪 论

每一所学校都有自己独特的氛围，“有的学校，教师之间、校长与教师之间相处融洽、无拘无束，教师们显得精明能干，心里充满着信任和信心；而另一所学校则不然，从教师的眼角眉梢之中、言谈举止之间和教育学生之时，处处可以发现一种紧张气氛”^①。有的学校组织团结向上、严谨有序、制度健全、务实高效；有的组织离心离德、纪律松散、敷衍了事，效率低下，等等。北大、清华和北师大是同处北京且相距不远的国家重点高校，照理它们应该没有多大差别，可是你从清华走到北大是一种感觉；由北大走到北师大又是另一番感觉。你粗略地看它们校舍的样式，教室和宿舍的布置，图书馆和实验室里的工作状况，运动场上的紧张和松懈，学生的服装，走路的步法，说话的声调，待人接物的姿态，甚至于校长的面孔，学校附近的零食摊子等等都是各式各样^②。北大追求“爱国、

① 罗伯特·欧文斯〔美〕著，孙绵涛等译．《教育组织行为学》．华中师范大学出版社，1987．P207

② 朱光潜．《朱光潜美学全集（第一卷）》．上海文艺出版社，1982.2，P62-71

进步、民主、科学”；清华注重“自强不息，厚德载物”；北师大讲究“学为人师，行为世范”。凡此种种，风格迥然不同。诸如学校这些独特的组织个性即为学校组织气氛的表征。

学校组织气氛作为一种“软”环境——心理环境，具有“硬”环境——物理环境——所不可比拟和替代的作用，一直是组织行为学研究的热点之一。关于学校组织气氛国外不少学者做了大量的研究，获得了丰硕的成果。我国也有不少学者从“校风”的视角探讨学校组织气氛。比如早在20世纪40年代初，朱光潜先生试图从“校风”的视角探讨学校组织气氛。他认为校风的“风”有五层涵义^②：第一，风就是风格，也可以说是个性。它体现内在的精神和外在的形态风格。它是一所学校的风格，一所学校的特殊精神表现与特殊形态。第二，风就是“风行”或“风动”，指一种特殊风格由某一点出发，逐渐蔓延生展。第三，风就是风俗或风气。在学校，校风是由一部分教师和同学提倡出来的，逐渐推广出去，使它风行。通过长期的“风行”，进而成为“风俗”或“风气”。第四，风就是“风范”，指一所学校的道德意识的表现和精神寄托。它可以供人仿效。进而具有“风范”的意义。第五，风就是“风化”。风化指一所学校的某种风范可教化人，使其与群体成员同俱某些特性。每所学校都有校风，或者积极，或者消极。它是一所学校的风格，是风行全校的风气，同时也是一种风范，使全校师生都受它的风化。校风好坏，直接或间接地影响学校组织行为和组织效能。

环境对人的作用历来为先哲们所重视。我国古代就有“蓬生麻中，不扶自直”，“白沙在涅，与之俱黑”的说法；在

国外，勒温（Lewin）认为人类的行为只不过是其生活空间的函数，而生活空间则是“表示各种可能事件的全体，它包括人(P)和环境(E)”。用公式既可表示为： $B = f(P, E)$ [B：行为；P：人；E：环境；f：函数]。在人与环境的交互作用中，必然产生一定的互动作用“场”。这种打上人和环境交互痕迹的作用场反作用于人类的心理与行为，无疑，人类的心理和行为受到这种作用场的制约。学校组织作为培养人的特殊社会环境之一同样存在着“场”的作用，也必然会影响到生活在其中的组织成员的心理与行为。同时作为学校组织成员的个体又反过来影响其组织功能的发挥。学校组织气氛就类似一种特殊形式的“场”，作为学校的“软”环境对组织和组织成员都有较大影响。

尽管学校组织气氛对学校组织成员及其组织功能的影响是显而易见的，但在我国对学校组织气氛的研究还缺乏系统性，至今还没有有关学校组织气氛研究的专著。学校组织气氛究竟是什么？有什么特征？如何测评它？它是怎样地影响和制约学校组织发展的？如何营造良好的组织气氛来提高学校组织效能？等等，很多问题都很值得研究。本书试图“抛砖引玉”，通过一些尝试性的探索，用实证的方法系统地解析中国文化背景下的学校组织气氛。本书共九章，首先从学校组织气氛理论渊源揭示学校组织气氛的内在结构；其次从学校组织气氛内在结构探究学校组织气氛的测评；再次依据客观测评分析学校组织气氛与组织员工心理健康、工作满意度和工作绩效等等因素的关系；最后阐述如何营造良好学校组织气氛，构建和谐学校组织，进而提升学校组织效能。

第一章 组织、组织气氛及其理论

一、组织、组织理论和学校组织

(一) 组织及组织结构

1. 什么是组织

组织 (Organization) 是一定社会历史的产物, 是社会历史发展到一定阶段、随着劳动分工的出现而产生的。组织自产生以来就是科学家们所关注和研究的对象, 出于实践和科学研究的需要, 许多学者都尝试给组织一个准确而严密的界定。但观点不一, 莫衷一是。

在我国现代汉语词典中^①, 组织既是个名词, 又是个动词。作名词讲是指按照一定的宗旨和系统建立起来的集体, 比如工会组织; 作动词讲是指将分散的人或事物使具有一定的系统性或整体性, 例如组织人力、组织晚会等。

巴纳德 (C. Z. Barnard, 1886 - 1961) 认为, 组织是两个

^① 中国社会科学院语言研究所词典编辑室. 现代汉语词典. 北京: 商务印书馆, 1995, P1546

或两个以上的人有意识协调活动的系统，是一种协作系统，组织处于特定的环境中，不仅有正式组织，还有非正式组织。他认为组织的存在必须具有三个条件：共同的目标、协作的意愿和沟通交流。

泰森(S. Tyson)和杰克森(T. Jackson)在《组织行为学精要》中提出：组织是指那些具有明确的、有限的、并且公开宣告其目标的正式组织。它们的形式具有共同、正式的目的，并要求人们与它们建立一种正式、带有契约性质的关系^①。

高思(J. M. Gaus)在其《公共行政范围》中认为“组织就是经过对工作和责任的分配，以便于实现共同的目标而进行的人事配合。”

怀特(L. D. White)在《公共行政研究导论》中指出“组织是人们工作关系的配合，是人类所要求的人格联合，不是无生物的堆积。”

李维特(Harold. J. Leavitt)在其《管理心理学》中提出“组织并不只是一群人的集合，或人与机器的配合。组织是一群人交互作用的结果。”

陈兆刚等在《组织论》中指出“组织是处于特定社会环境中，由多种要素构成，为了达成某种目的而有意识地建立起来，并随着内部因素和外部环境变化而变化的人群体系。它在本质上反映了一种特殊人际关系，是沟通人与社会的中介。”^②

王重鸣在《管理心理学》中把组织界定为：一起工作以

① S. Tyson T. Jackson 著，高筱苏译，组织行为学精要，北京：中信出版社，2003. 1. P 129

② 陈兆刚、李兆光，组织论——组织科学与组织管理，宁夏：宁夏人民出版社，1987. 6. p8

便实现共同目标的一群人。

黄希庭认为，组织（organization）就是为了达到特定的目标，通过各部门的分工合作以及不同层次的权力配合和责任制度，对人员与事物进行有效的协调组合过程；或指通过这种过程而形成的一种开放而整合的社会技术系统^①。要深刻、准确地理解组织含义，需要从以下几个方面重点把握：

（1）任何一个组织都应是一定组织成员构成的一个开放的系统

组员是任何一个组织的基本构成要素。传统的组织理论一直把组织看成是一个封闭的系统，对于组织与外界环境之间的物质、信息等交换以及外界环境对于组织的影响重视不够。随着系统理论的发展，组织理论得到了深化和完善，现代组织理论把组织看成是一个开放的系统，不仅强调组织的完整性和稳定性，同时也重视其开放和发展。任何组织都处在一个复杂多变的环境中并与之进行着物质、能量、信息的交换，即组织是在同环境的交互作用过程中动态地存在着的。

（2）任何一个组织都应具有特定的组织目标

世界上任何事物的存在都有一定的合理性、逻辑性、目标性，组织也不例外。换句话说，在某种程度上，任何一个组织的存在都是为了达成某个目标，不管这个目标是否明确。但是，只有一个科学的组织目标才会对组织的发展起到战略性的指导意义。在现实生活中，有很多因素都会影响到组织目标的制订，如：机会主义、领导水平、外界环境变化、组织人员变

^① 黄希庭主编，简明心理学辞典，合肥：安徽人民出版社，2004. P532

化、领导方式变革、价值观变化等。因此如何科学地制定适合于自己组织的目标体系,是每一个组织都会遇到的一个难题。

(3) 任何组织都包含有不同部门、不同层次的分工合作,并需要有权、责、利制度的保障

任何一个组织都是由多个人(两个或两个以上)组成的。它自然地就会涉及到这样的问题:这些人之间的工作都是一样的吗?这些人是否可以按着自己的喜好任意地安排自己的工作?他们是否需要为自己的工作负责?怎么才能够约束他们?等等。为解决这些问题,组织就必须进行分工,进行部门化、专门化等设计,并制定以权、责、利为核心的规章制度以保证自身的运转。

(4) 任何一个组织的顺利运转都离不开系统各要素之间的协同配合

就工作效率而言,有的组织工作效率很高,有的却很低,究其原因常与组织中的人员摩擦、非正式群体以及“人不能尽其才,物不能尽其用”等现象有关。组织必须通过改善人际沟通网络和提高人力资源管理能力等来协调组织中人、事、物各要素之间的关系,才能达到提高组织效率的目的。

2. 组织结构

(1) 组织结构的含义

根据系统论观点,任何一个组织都可以从动态和静态两个角度考察。从动态的角度讲,组织总是处于发展变化的过程之中,组织唯有适应各种变化,才能保持活力;从静态的角度讲,任何组织都要保持相对的平衡状态,以防止组织失衡而引发危机。组织结构设计同样也要考虑到组织这两个特性,一方

面要求组织结构保持相对稳定, 另一方面组织结构也要在内、外环境快速变化的同时做出相应调整以促进组织的持续发展, 即组织结构变革。

组织结构 (organization structure) 是指组织中各构成要素间的一种相互关系模式, 它反映和代表的是组织中的指挥系统和沟通网络。

(2) 常见的几种组织结构类型

常见的组织结构有直线型、直线职能型、虚拟组织、无边界组织和女性化组织。其特征概括如下表 1-1:

表 1-1 几种组织结构类型

组织类型	特 征
直线型组织	这种组织结构形式中指挥和管理职能基本由管理者自己执行。机构简单, 职权明确, 但是对管理知识和专业技能都有较高的要求。一般只适用于规模小、活动过程简单的企业。
直线职能型组织	一种直线领导与参谋人员的业务指导相结合的组织结构形式。该组织结构在直线型组织的基础上增加了职能管理人员, 作为管理方面的参谋, 他们只能提出建议和指导, 没有决策权。
虚拟组织	一种新组织结构, 使两个以上的独立的实体, 为迅速向社会提供产品或服务而在一定时间内结成的动态联盟。它不具有法人资格, 也没有固定的组织层次和内部命令系统, 是一种开放的组织结构。
无边界组织	美国通用电气公司 (GE) 前任总裁杰克·韦尔奇 (Jack Welch, 1935 -), 用该概念来描述他理想中的通用公司结构。这种组织所寻求的是减少命令链, 对控制跨度不加限制, 取消各种职能部门, 代之以授权的团队。

组织类型	特 征
女性化组织	这种组织结构以女性价值观为参照标准, 具有重视组织成员的成长和个人价值、分享权力、非投机性、以为别人提供多少服务为衡量事业成功与否的标志, 以创造相互关心的社区氛围为目标等特征。

(3) 影响组织结构的因素

组织的重要特征就是具有特定的共同目标,但是要想实现组织目标还需要有组织结构的保证。因此,如何设计才能保证组织结构有利于组织目标的实现是组织结构设计首要考虑的问题。一般来讲,任何一个组织设计都必须考虑以下三种因素:一是组织中的上下左右关系;二是个体组成部门、部门组成组织的方式;三是跨部门沟通、力量整合及协作的制度。具体说来,影响组织结构的因素通常有两大类:结构变量和情境变量^①。

I 结构变量:这是组织系统本身的因素,描述的是组织的内部特征,是组织内部特征的标尺,为衡量和比较组织提供基础。根据结构变量实施结构设计需要考虑到以下因素:

(1) 专门化:一种较传统的工作设计方法,由美国管理学家泰勒等人在 20 世纪初提出。主要是通过时间和动作研究,把工作分成很多很小的、单一性的、标准化和量化的操作内容和操作程序。

(2) 部门化:对组织进行平行(横向)的分化,将工作和人员组成可以管理的单位。其根本目的在于有效分工从而提高组织的工作效率。

^① 王雪莉 张军,企业组织革命,北京:中国发展出版社,2005,6,P49

(3) 命令链：组织中一种不间断的权力线路，贯穿着组织最高层到最底层之间的上下级职权关系。

(4) 管理幅度：亦称控制跨度。指一个上级管理人员所直接领导和管理的下级人数。它决定着组织的横向结构，与管理层次成反比。

(5) 集权与分权：集权（centralization）将决策集中于高层领导，统管所属单位和人员的工作或经营活动；分权（decentralization）相对于集权而言，指下级以及员工参与组织决策的程度。

(6) 正规化：指对工作方法及其结果进行规范的程度。

(7) 复杂性：指组织中子系统数量或组织活动的多少。

II 情境变量：情景变量反应整个组织的特征，描述影响和改变组织结构变量的环境，主要包括组织战略、组织规模、技术、环境等。

(1) 组织战略：也可指组织策略，是与竞争性环境相互作用以实现组织目标的计划。其功能是协调组织各职能部门，保证组织的持续发展，引导组织变革创新，从而使组织能够适应形势变化。

(2) 组织规模：一个组织内原有的成员总数。

(3) 技术：将输入资源转化为产出的整个过程中信息决策和沟通系统、机器设备、工艺和流程的总和。

(4) 环境：组织赖以存在、对其成员和组织整体产生影响的外部 and 内部因素。组织环境包括物理环境和心理环境。

3. 组织类型

组织是多种多样，复杂纷繁的。依据不同的标准，可以将