

● 经济管理心理学译丛

〔美国〕爱德加·薛恩·著

成 李校怀 何 威·译

组织心理学

组 织 心 理 学

(Organizational Psychology)

〔美国〕爱德加·薛恩

(Edgar H. Schein)

余凯成 李校怀 何 威 译

经 济 管 理 出 版 社

1 9 8 7 年

普林席斯-霍尔出版社

1980年第三版 美国

* * *

责任编辑 刘 科

责任校对 王 铮

装帧设计 李更新

技术设计 任志明

经济管理心理学译丛

组 织 心 理 学

(Organizational Psychology)

〔美国〕爱德加·薛恩

(Edgar H. Schein)

余凯成 李校怀 何 威 译

*
经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

河北新华印刷一厂印刷

*
787×1092 1/32 印张 9.75 210 千字

1987年11月第1版 1987年11月第1次印刷

印数 1—31,000 册

统一书号: 4361·84

ISBN7-80025-028-8/F·23

定价: 2.40 元

译者的话

心理学被引进到工业领域中来，已有 70 多年了。但是直到本世纪 50~60 年代，随着管理学术界“行为学派”的出现，心理学才以远大于过去的规模向企业管理更广更深的领域渗透和扩展，并且综合地运用了跨学科的方法，借用了社会心理学、社会学、文化人类学、经济学、政治科学等其它已较成熟而完备的知识体系中的概念、理论和方法，来研究组织中、特别是工商企业组织中的行为问题。它无论从范围上还是从方法上，都已大大突破了传统心理学的边界，成为一门崭新的知识领域了。

与这个新领域有关的学科，有各种不同名称，如管理心理学、组织心理学与组织行为学等。关于它们是否完全相等，只是名称各异，还是确有重大的不同，学术界还有争议，见仁见智，各执一词。我们只知道，它们研究的对象与方法，以及所涵括的范围，都是基本类似的，而且都是很注重应用的。照我们的体会，若说它们是有微妙的不同，则组织心理学似乎更强调从心理的角度去观察与分析问题。总之，这个知识体系已成为现代管理科学体系中的一个重要组成部分，也是现代管理教育与培训中一门不可缺少的重要课程。它已受到全世界管理界的普遍、巨大的关注，是一项无可争议的事实。

近 20~30 年来，在这方面不断有大量实验与调研成果，新的理论与方法发表，有关的文献与书籍如汗牛充栋，其中

E·H·薛恩这本“组织心理学”当属其中最具影响力的名著之一。爱德加·H·薛恩是美国和世界著名的心理学家与行为学家。他曾在哈佛大学获心理学博士，现在是麻省理工学院中斯隆管理学院的组织研究学会的主席，该院的组织心理学与管理心理学教授。他还兼任美国专业考试委员会组织心理学学历资格审查组主席，美国心理学学会与美国社会学学会理事、美国应用行为学研究所与国家培训实验室的研究员。几十年来，他曾发表过大量研究论文，做过大量的研究工作。“组织心理学”最初写于1965年，到1970年经修改再版；1980年又出版了最新的第三版。这一版虽仍保留了第一版的某些基本观点，但内容上已作了相当彻底的更新，吸收和反映了大量最新研究成果；有些章节则作了完全的改写，重点也有所变化。

我们觉得他的“组织心理学”（第三版）一书，具有一些突出的特点：除了上面已提到的，它鲜明而全面地表现了本领域近年来突飞猛进的新发展外，此书写得短小精悍，生动活泼；他虽引用与介绍了丰富的新材料与新观点，但并不是杂乱纷陈，平直堆砌，而是围绕着若干基本观点来组织，令人极易抓住要领；同时，夹叙夹议，读来令人兴致盎然，非常引人入胜。再有是他在书中提出他本人的一些新颖而独到的见解，立论精辟，发人深省。例如他所归纳的关于人性的几种基本假设，如今已被同行们广为引用，奉为经典。因此，这本书已被许多国外大学选作本专业的教科书或必读参考书；它还具有普及性专著的特点，所以也被广大从事管理实践的实际工作者用作自学读物，很受欢迎。它已被译成法、德、意、西、瑞典、葡萄牙、波兰、挪威、芬兰、丹麦、荷

兰、日本、马来西亚等多国文字，传播到世界各地。

这本书已被列入美国普林蒂斯-霍尔基金会编辑出版的“现代心理学基础丛书”中。这套丛书是美国所出的最成功的一套心理学教科书，每本书都深入浅出的介绍了心理学中的某一专门领域，作者都是该领域的权威。由于这套书精炼而全面，被书评家们称为“比百科全书式大型教材灵活，但又比导论式教材深入”。

随着我国的改革和开放，国外心理学与行为学的名著开始逐渐被介绍到我国，但究竟还属凤毛麟角，且远未普及。特别是由于这些领域在我国曾长期被划为禁区，不但多数人对这方面缺乏基本知识，而且不少人余悸未消，甚至有人因“心理学”的名字而望文生义，以为必是“唯心主义的毒草”，避之唯恐不及。因此，我们愿为宣传和普及心理学与行为学知识献我绵薄，因为我们得知，这种知识对我国企业管理界的发展是很有益处的。本此初衷，我们把这本书译成了中文，奉献给我国广大读者，特别是企业管理界的同志们。

我们无意否认，作者的一些根本观点是改良主义和实用主义的，反映了作者的阶级局限性，读者自得从中辨清菁芜。但是，正如马克思关于资本主义管理两重性的论断和列宁对泰罗制所作的两分法分析所给我们的启示那样，我们是可以在此书中找到大量不论处于哪种社会制度下的人所共有的心理与行为规律来的。作者一些论点，例如贯穿于全书的“心理契约”的概念，只要把握住它们的合理内核，是会对目前正为怎样才能在新形势下调动职工积极性的问题而困扰的我国企业管理干部，有着宝贵的启迪作用的。至于作者在全书中一再强调的系统的、发展的、权变的观点，则更是如

此。

此书的前言及第一至第六章为余凯成所译，第七、八和十一至十三章则是李校怀所译，第九与第十两章是何威所译。译者的话由余凯成执笔写成。由于我们对这一领域涉猎不深，未登堂奥，翻译中谬误缺漏，当在所难免。我们诚恳地盼望广大读者批评指正

译 者

1986 年 12 月

前 言

当我在 1965 年撰写“组织心理学”初版时，我曾谈到这个领域是“新而又变化着的”。在 1970 年再版前言中，我又提到本领域“仍处于形成的过程中”。经过为撰写这第三版而苦斗了三年之后，我只能得出结论说，这一领域已经成形了。在组织行为学、管理心理学及工业与组织心理学方面出了那么多教科书，“心理学年报”及“社会学年报”中刊登了那么多考察性的文章，对组织中人的行为的各方面所作研究的数量之众多，所有这一切，只能称之为是本领域的爆炸。而且，不仅是学术方面有了爆炸，各管理院校中针对“组织科学”的各方面所举办的各种学习培训班的数量也迅猛增长，并在实践方面也出现了一个相应的爆炸，大量持股的和独家经营的企业都利用内部或外部的顾问们，来应付组织中各方面的心理问题和人的问题。

这种爆炸确实给这本“组织心理学”第三版的结构安排方面，带来了一些问题。由于本领域的研究重点已经转移，所以仅对前一版作些修改，使之赶上最新形势。这门学科已经变得更具跨学科性了；组织理论的进展已使之能更建设性地谈论组织结构与设计；有些题目，例如领导，已经受到人们的如此巨大的关注，使我简直不可能在谈其他概念的背景上去讨论它了。我打算做的，只是从以前诸版中保留那些对我来说，至今仍有助于我安排本领域的结构，并仍能有些意义

的组织概念。我对本版增添了明确的发展观点与社会学观点，以反映本领域跨学科性的增强，虽然“组织心理学”这个名称我觉得至今仍是恰当的。此外，我还增补了大量新材料，力求能反映近十年来最重要的新概念与新研究发现。我还想保持一条“故事线索”，因为我相信本领域的结构，仍需要围绕着某些关键性的题目或概念来安排，这包括(1)管理方面对人性的假设，(2)心理契约，及(3)组织作为一个动态的、开放的、不断适应着环境的和发展着的系统的概念。

我还意识到我难免挂一漏万，有时是经我有意选择的，有时则纯粹由于我赶不上本领域的高速发展。对于这些无意中的疏漏，我愿在一开始就向本领域的同行们致以衷心的歉意。尽管本版篇幅已较前两版扩大了很多，但我仍只是试图对本领域作一概括性的描述，不打算象一本完整全面的教科书那样，涵括整个领域的各方面。

很多人通过在本书构思中对它的部分章节提供意见的方式，帮助我思索和改进书稿。我尤其感谢我的同事约翰·范·马能，洛特·拜宁，拉夫·卡茨，迪克·贝克哈德和吉姆·德利斯柯尔，他们曾不断给我以启迪，并对某些章节给予过具体帮助。我还十分感谢那些为出版社校阅过本书初稿的不知姓名的校稿人，他们曾对我提供过极为恳切、详尽而有益的意见，并在我个人阅读的材料不足的方面，提出过应如何进一步研究的建议。还要感谢普林蒂斯-霍尔出版公司的理查德·杰赛克和约翰·爱斯莱，他们在本版修订过程中，每当我忍不住真想让这回事拉倒的时候，总是不断给我支持和鼓励。

我的妻子玛丽帮助我编辑和校读此稿，我的秘书布兰达·文纽蒂负责了把手稿汇总的复杂工作，而彻丽尔·芬尼赛则为此稿誊正与打字。谨对她们表示我的谢忱。

爱德加·薛恩

1979年2月

目 录

译者的话	(1)
前言	(1)
第一篇 个人与组织	(1)
第一章 组织心理学的领域	(1)
组织心理学的多重观点	(2)
本领域的发展	(3)
使人们采用系统观与发展观的驱动因素	(8)
本书的计划	(10)
第二章 组织中人的问题	(11)
什么是组织	(12)
组织的一个初步定义	(15)
一种正式组织的模型	(17)
组织是怎样创建起来的?	(20)
人员的招聘、选拔、培训、社会化和职务分配	(22)
人力资源的利用和管理	(24)
组织中各部分间的协调与一体化	(35)
组织的效能、生存与增长	(39)
本章小结	(43)
第二篇 激励和关于人性的假设	(44)
第三章 人性：为什么是难以捉摸的?	(45)
生物性的谬见	(46)
建立社会学的情景性观点的必要性	(49)

发展观.....	(51)
组织观.....	(51)
权变论.....	(57)
本章小结.....	(58)
第四章 管理部门对人性的假设.....	(58)
引言.....	(59)
理性——经济人性假设.....	(62)
社会人性假设.....	(67)
自我实现人性假设.....	(83)
本章小结.....	(90)
第五章 激励的发展观与情景观.....	(90)
引言.....	(90)
人性的生物性本源.....	(92)
社会化及早期发展的影响.....	(93)
职业选择与职业生涯的发展.....	(98)
基本需要理论的回顾.....	(107)
工作价值观与工作的诸方面.....	(110)
第六章 人性的复杂性.....	(116)
权变论——对管理的启示.....	(118)
复杂人性假设的证据.....	(119)
结论：正确地看待激励与心理契约.....	(122)
第三篇 领导与参与.....	(129)
第七章 为什么难以分析领导问题.....	(130)
问题 1：确定谁是“领导”.....	(130)
问题 2：什么是“领导”的范围？.....	(131)
问题 3：什么是“文化背景”？.....	(132)

问题 4: 什么是任务?	(136)
问题 5: 什么是领导者与下级之间的发展阶段?	(136)
一个分析领导问题的诊断性框架	(138)
第八章 领导及参与理论	(140)
重点在领导者: 菲德勒的领导符合论	(140)
重点在任务和情景: 弗隆的权变论	(144)
重点在下级: 荷西和布兰恰德的情景领导论	(150)
重点在领导者的行为: 阿尔吉利斯的模型 I 与模型 II	(155)
小结性问题 1: 重任务还是重人	(160)
小结性问题 2: 专断、协商、参与还是授权	(162)
领导就是一套职能的分配	(163)
决策领域: 工作本身、交往环境及组织政策	(166)
结论	(170)
第四篇 组织中的群体	(172)
第九章 群体的结构与功能	(174)
群体的定义	(174)
组织中的群体类型	(175)
群体所履行的功能	(178)
群体中影响组织目标和个人需要一体化的因素	(183)
何时不宜使用群体	(198)

本章小结·····	(203)
第十章 组织中的群际问题·····	(204)
群际竞争的某些后果·····	(204)
减少由群际竞争带来的消极后果·····	(208)
防止群际冲突·····	(212)
有关一体化问题的展望·····	(213)
第五篇 组织结构及其动力学 ·····	(216)
第十一章 作为一个复杂、开放系统的组织·····	(217)
引言·····	(217)
复杂的根源·····	(218)
几个早期的系统模型·····	(221)
作为重叠的群体、角色组合与联合体的组 织·····	(228)
新结构主义——建立正式组织理论的新努 力·····	(233)
本章小结·····	(247)
第十二章 作为动态的、发展系统的组织·····	(247)
引言和目的·····	(247)
组织的动态模型·····	(248)
向“组织”的重新定义迈进·····	(266)
第十三章 增进组织的效能·····	(267)
什么是组织的效能? ·····	(267)
组织的应变·····	(271)
组织的变革与发展·····	(278)
结论:有效应变的组织条件·····	(289)
译名对照表 ·····	(295)

第 一 篇

个 人 与 组 织

第一章是对本领域提供一些历史的基本情况，这个领域今天已经包容了许多不同的观点，但它的基本方向仍是属心理学性质的。第二章则对组织中人的（心理的）问题，作了一番相当彻底的探索，揭示了组织中成员个人与组织本身间的一整套复杂交往关系。

第一章 组织心理学的领域

心理学的领域一般都是围绕着涉及到人的一些问题发展起来的。这些问题可能主要是那些试图解决某些紧迫问题的实际工作者，如教师、家长或管理人员所关心的；也可能会稍稍偏离实际应用而代表纯粹科学方面的思考。然而，如果未能提出概念性的模型和理论，未能创造出搜集与分析有关数据的研究方法，这个领域是不会发展得了的。当我们既具备了一个兴趣的焦点，又有了一套研究它的方法时，我们就能开始

建立一个新“领域”了。

在最近的 15 到 20 年中，组织心理学经历了巨大的改变，这些改变反映了对形形色色的问题的理论与研究的巨大增长，这些问题范围广泛，包括组织中职工个人的激励、生产率和士气，到如何组织大型跨国公司以及怎样管理诸如企业与政府机构之类组织之间的冲突。这个领域已经变成具有跨学科的性质了，这反映了心理学家、社会学家，人类学家、政治科学家、系统论理论家和其他人想要理解组织现象的日益增强的兴趣。虽然“组织心理学”这一名称是保留下来了，我在本书中对这些题目的研究方法将是跨学科性的。

组织心理学的多重观点

在任何一种有组织的集体努力中有效地利用人力，一直是社会中的一个迫切问题。埃及法老王当年建造金字塔时所面临的问题，与当今公司经理或大学校长所面临的问题是基本相似的。他们都得搞清楚（1）他们所试图完成的基本上是什么；（2）怎样把工作组织起来以实现所选定的目标；（3）怎样对用来进行工作的人力资源（工人和管理人员）进行招聘、培训和工作分配；（4）怎样创造出适当的工作条件与奖惩制度，以便使工人和管理人员能维持高的效能与足够的士气，从而在长时期内保持高效；（5）怎样使组织发生变革，以便对外界环境及组织自身内部的技术和社会变化所形成的压力做出反应；（6）怎样应付来自其他组织或象工会这类本组织内部的单位，制定规章的机构乃至它自己“成长中的痛苦”的竞争和其他力量。存在于任何“组织”心中的这些问题及其他许多问题，是必须去正面对待和解决的，这是整个

历史演进过程中历代政治家、管理者、官吏和领袖人物都不能回避的任务。

这类组织问题至少可以从两种主要观点来考察：（1）组织中职工个人的观点，这些人依靠组织，把它当作工作、生计、成员身份、社交接触和基本生活常规活动的源泉，认识到在现代社会中人们醒着的时间中很大一部分都要消磨在某种形式的组织中这一事实；（2）代表组织行事的组织管理者的观点，他们制定政策与决策，这将影响到大量个人的日常活动，而且最终将影响到作为一个整体的整个组织的命运。这后一种观点是一种“组织的”观点，不过却不应解释为这就意味着组织是作为一个抽象的实体在行动着的；到不如说，它是通过它的某些占有重要管理地位或起领导作用的关键性成员的个人活动而行动着的。

还有一种第三类观点，这在本书中未予太多重视，但却正变得越来越重要，这便是组织的产品或劳务的消费者的观点。我们作为组织的顾客、公民、学生、患者乃至有时作为受害者，在理解和影响组织怎样工作和制定决策的问题上，是有着利害悠关的关系的。消费者保护主义、环境保护主义及与就业有关的民权等等，都跟保护个人免遭各类组织的过度剥削有关。

我写作本书的意图，就是要向读者们提供一些概念，一些经过精选的研究结果，以及一种能帮助读者从个人和组织两种角度来分析组织问题的观点。

本领域的发展

当理论和方法渐渐能使心理学家们建设性地来考虑组织