

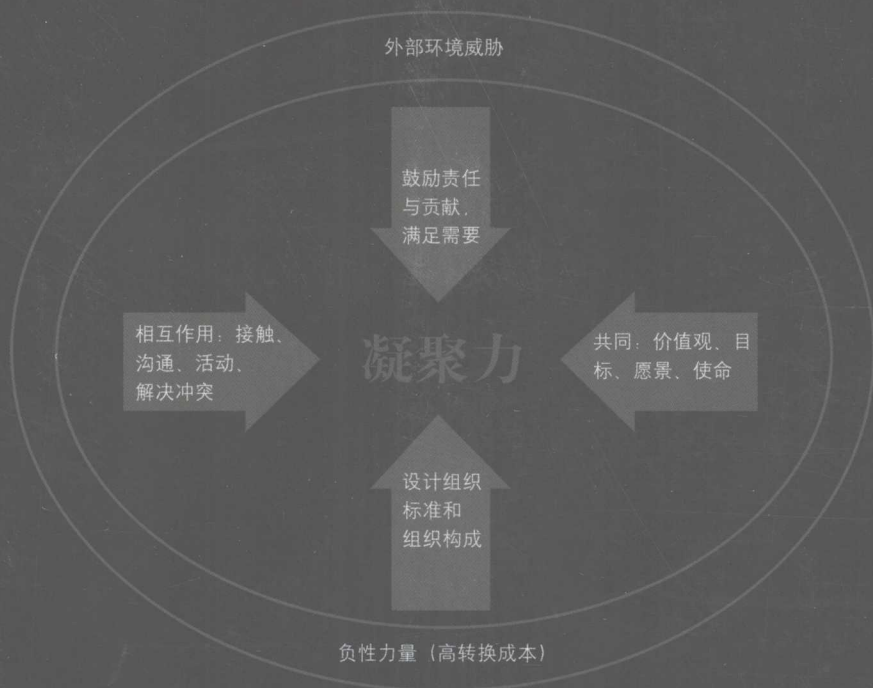
组织运行管理丛书

凝聚力将一盘散沙的个体转变为铁板一块的团队，当今是团队作战时代，一个优秀的、具有凝聚力的团队才具有战无不胜的竞争力。

组织凝聚力

Zuzhi Ningjuli

主 编/马作宽 副主编/屈冠银



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

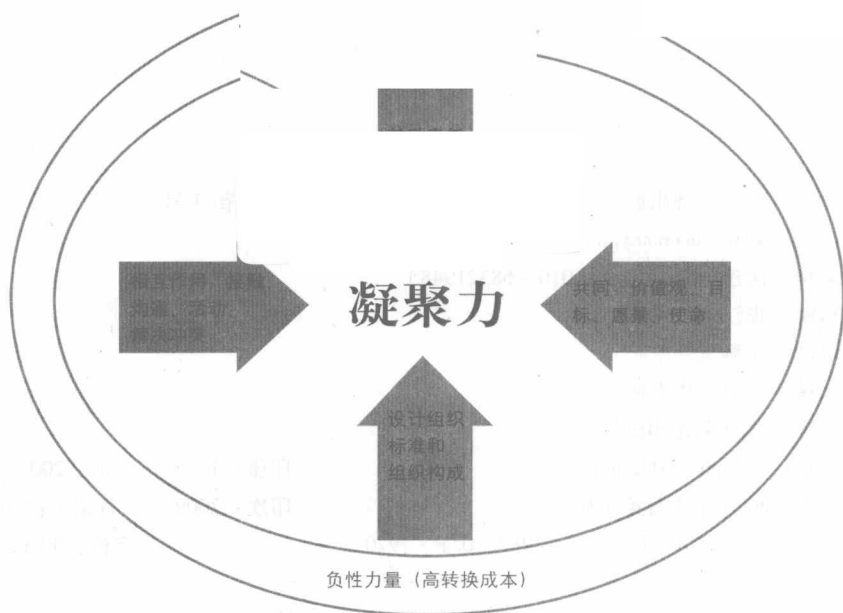
组织运行管理丛书

凝聚力将一盘散沙的个体转变为铁板一块的团队，当今是团队作战时代，一个优秀的、具有凝聚力的团队才具有战无不胜的竞争力。

组织凝聚力

Zuzhi Ningjuli

主 编/马作宽 副主编/屈冠银



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

组织凝聚力/马作宽著. -北京: 中国经济出版社, 2009. 3
(组织运行管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8987 - 0

I. 组… II. 马… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 198226 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm

印张: 13.5 字数: 200 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8987 - 0/F · 7970

定价: 30.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

编委会名单

编委会主任:安金胜

编委会副主任:邓俊峰 张 虎

编委会委员 (按字母顺序)

常连玉 李 敏 刘东贤

屈冠银 许晓青 王 黎

前言

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动，历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于一些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。《组织凝聚力》从管理的角度对组织凝聚力进行研究，构建出一个如何提高组织凝聚力的框架体系，试图填补国内研究的空白，具有十分重要的理论价值和社会

意义。

竞争环境在不断发生变化，竞争的内涵和形式也在不断扩充和丰富。从对抗竞争，到合作竞争，甚至到“超越竞争”，反映了组织在不同阶段的竞争要求，同时也体现了组织从偏执到理智，再到成熟的发展轨迹。管理学家洛根·斯托克司说：“无论是组织还是个人，都必须通过竞争去合作，同时也必须通过合作去竞争。”合作是共同把蛋糕做大，竞争是为了分割更多的蛋糕，而只有具有核心竞争力的组织拥有分割的优势。本书在介绍竞争环境和理论的基础上，论述合作竞争的主体、对象、方式，从而构建出了一个合作竞争的基本框架。《组织合作与竞争》关于组织合作与竞争的研究从某种程度上看是开创性的，为组织领导者应对全球化和网络化，在更大的范围内提高竞争力提供了思路。

2 未来环境唯一不变的就是变，任何组织都存在生命周期，组织只有不断变革才能摆脱衰退和死亡的命运。《组织变革》对组织变革的意义、模型、动力、方向、过程、阻力、成败得失和应注意问题结合案例进行了深入分析，为组织管理者进行组织变革提供了一个详细的路线图。

“细节决定成败”的前提条件是战略必须正确。但很多组织常常是“爬到了墙头才发现梯子靠错了墙”。《组织战略》就是要向组织领导者说明“战略正确才是组织通往卓越之路”。书中告诉读者，战略就是要在分析环境的基础上解决好竞争和成长的问题。无论是面对一般竞争、动态竞争、合作竞争、国际化竞争，还是实施组织扩张战略，本书都会为你提供最切实可行的建议。

韩国文化部长说过让全世界肃然起敬的三句话：“19世纪是军事征服世界的世纪；20世纪是经济征服世界的世纪，21世纪是文化创造新世界的世纪”。一个没有文化的组织就像一个没有灵魂的人，虽然存在，但已经死亡。要想让组织“基业常青”，必须从塑造组织文化开始。《组织文化》一书告诉读者，组织文化管理是组织管理的最高境界，它以个人价值观为基础，与组织使命相适应，体现着创始人的风格，又随着环境不断变迁。文化是虚的、软的，文化管理就是要把这些虚的和软的东西落实到实处，从而发挥出巨大的威力。

组织是由人构成的，组织管理说到底是对人的管理。《组织员工管

理》一书的创新之处在于从人性出发,运用组织行为学的理论,从认知、个性、情感、价值观和压力的角度探讨员工管理策略,相信会对组织管理者有全新的启示。

组织激励问题是组织管理的重要问题,许多书籍也多有论述,但像我们这本书的编写体例和结构安排应该算国内首创,简洁、实用。差别化激励、培训激励、尊重激励、责任激励、沟通激励、工作激励、目标激励和压力激励,每种方法,重点突出,独立成章。本书就是送给组织管理者如何激励员工的“工具库”和“百宝箱”。

绩效管理是任何一个组织所需要的管理工具。绩效管理越来越不是自发的行为,而是管理变革、法律环境强制要求的自觉行为。成功实施绩效管理,不但能帮助组织提高管理效率,而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层绩效任务落实,实现组织的战略目标。《组织绩效管理》一书既立足现实,又展望未来;既有理论高度,又突出实践方法。书中把绩效管理的理论基础、计划、方法、实施、考核和应用都进行了详细说明,会成为组织绩效管理不可多得的参考书。

八本书的编写分工是这样的:马作宽任每本书主编,屈冠银任《组织凝聚力》副主编,刘东贤任《组织合作与竞争》副主编,王黎和常连玉任《组织变革》副主编,张奇峰任《组织战略》副主编,王若军任《组织文化》副主编,许晓青任《组织员工管理》副主编(第六、七、八三章由著名薪酬管理专家康士勇教授编写),赵巍巍任《组织激励》副主编(其中第一章、第二章和第七章由许晓青编写),王黎和李敏任《组织绩效管理》副主编。

本套丛书编写过程中,参考了大量国内外权威管理学和行为学著作,多数在参考文献中已经注明,还有许多资料来自网络,无法准确注明出处,在此对这些资料的贡献者表示感谢。由于时间仓促,书中内容难免有不当之处,请读者在阅读过程中批评指正。

丛书主编马作宽
2008年岁末

目 录

第一章 有凝聚力的组织才有竞争力	1
引入案例 蚂蚁军团	1
一、凝聚力的研究再成热点	1
二、什么是组织凝聚力	2
三、形成与提升凝聚力的框架	5
四、凝聚力把群体变为团队	9
五、有凝聚力的组织才有竞争力	12
六、高凝聚力 + 高规范 = 高绩效	14
七、组织高层之间更需要凝聚力	17
小结	20
思考题	20
第二章 共同价值观是凝聚力的基础	21
引入案例 韦尔奇解读安达信危机	21
一、价值观、态度和凝聚力	22
二、志同才能道合	25
三、形成有价值的价值观	29
四、重塑民族价值观,提高社会凝聚力	31
五、树立新型行政组织价值观,提高政府凝聚力	34
六、故事就是力量:价值观传播与贯彻	35
七、价值观领导的智慧	37
小结	38
思考题	39

第三章 拥有共同的愿景、目标和使命	40
引入案例 我是斯巴达克斯	40
一、愿景是凝聚人心的力量	40
二、共同愿景的产生	43
三、伟大的愿景必须转化为阶段性目标	46
四、使命在愿景与目标之间寻求平衡	48
五、组织目标与个人目标相结合	50
六、给组织高层戴上“金手铐”	53
小结	56
思考题	56
 第四章 提升领导者的人格魅力	 57
引入案例 拿破仑逃出仍能一呼百应	57
一、有人格魅力的领导是一块巨大的磁石	57
二、人格魅力之一：道德的力量	58
三、人格魅力之二：强势领导	60
四、人格魅力之三：自信加负责	62
五、人格魅力之四：牺牲加奉献	64
六、人格魅力之五：较高的逆商	66
七、人格魅力之六：有胆有识	68
八、人格魅力之七：宽广的胸怀	70
九、人格魅力之八：语言沟通艺术	72
小结	74
思考题	74
 第五章 组织标准增强凝聚力	 75
引入案例 有标准的公司有尊严	75
一、加入群体仪式与凝聚力	76
二、坚持自主的组织加入标准	77
三、提高组织进入门槛标准	79
四、规范组织行为识别标准	81
五、统一组织视觉识别标准	86

小结	89
思考题	89
第六章 确定合理的组织构成	90
引入案例 刘备集团核心人物的性格	90
一、组织规模与凝聚力	90
二、组织结构设计与凝聚力	91
三、物以类聚:人口统计特征与凝聚力	94
四、异质性组织比同质性组织更有效	97
五、气质和谐才能组织和谐	98
六、相似性与互补性	102
小结	103
思考题	104
第七章 增进接触和沟通	105
引入案例 沃尔玛:成功源于沟通	105
一、霍桑实验与人际关系理论	105
二、接触:从相识、相知到相爱	106
三、沟通产生凝聚力	109
四、普及坦诚的精神	113
五、增加凝聚力的沟通技巧	115
小结	120
思考题	121
第八章 组织活动增加凝聚力	122
引入案例 中国总裁人脉网“网上和网下结合”	122
一、活动增加凝聚力,聚会创造价值	122
二、利用节假庆典等活动提升组织凝聚力	124
三、如何组织活动增加凝聚力	131
四、2008 年奥运会提升中华民族凝聚力	133
小结	136
思考题	136

第九章 管理组织冲突	137
引入案例 亚通网络公司	137
一、组织冲突、绩效与凝聚力	137
二、组织冲突的原因	142
三、冲突处理策略	143
四、部门间冲突管理	147
五、激发功能正常的冲突	150
小结	151
思考题	151
第十章 责任与贡献增加凝聚力	152
引入案例 三个和尚的故事	152
一、员工有责任感组织就有凝聚力	152
二、造就负责任的员工	156
三、让责任成为习惯	158
四、贡献产生组织凝聚力	159
五、组织对社会的责任与贡献	163
小结	166
思考题	166
第十一章 满足组织成员的不同需要	167
引入案例 一个女采购员的辞职	167
一、财散则人聚	168
二、给员工家的感觉	170
三、领导者的移情能力	171
四、领导要学会尊重	174
五、帮助员工实现价值	176
六、实施工作丰富化	180
七、雷尼尔效应的应用	183
小结	184
思考题	185

第十二章 环境威胁增加组织凝聚力 186

 引入案例 “非典”成为阿里巴巴凝聚人心的机会 186

 一、威胁提高凝聚力的理论支持 187

 二、日本民族凝聚力的环境原因 188

 三、灾难让中华民族凝聚力空前提升 190

 四、竞争对手的威胁增加凝聚力 191

 五、领导者要学会把威胁变机遇 193

 小结 197

 思考题 198

参考文献 199

第一章 有凝聚力的组织才有竞争力

引入案例 蚂蚁军团

在非洲的草原上如果见到羚羊在奔逃,那一定是狮子来了;如果见到狮子在躲避,那就是象群发怒了;如果见到成百上千的狮子和大象集体逃命的壮观景象,那是什么来了——蚂蚁军团!蚂蚁是何等的渺小微弱,任何人都可以随意处置它,但它一旦凝聚成一个团队,就连兽中之王也要退避三舍。

凝聚力将一盘散沙的个体转变为铁板一块的团队。当今是团队作战时代,一个优秀的、具有凝聚力的团队才具有战无不胜的竞争力。

那么到底什么是凝聚力?组织凝聚力和组织绩效的关系如何?应该从哪些方面入手提高组织凝聚力?本章将告诉你这些问题的答案。

一、凝聚力的研究再成热点

(一)凝聚力理论研究发展

早期的凝聚力研究主要是理论推动。

凝聚力的最早有关论述可追溯至20世纪30年代Kurt Lewin对团体动力的研究。Lewin使用凝聚与运动来表述团体内的两个主要过程:前者主要涉及团体的形成与维持,后者则是团体寻求实现目标的活动。1950年,Festinger等正式给出了凝聚力的定义,标志着凝聚力研究的开端。20世纪整个50年代和60年代前期,形成了凝聚力研究的第一次高潮^①。

大约从20世纪60年代后期开始,由于认知理论的发展,社会心理学研究兴趣由团体互动转向个体认知,加之凝聚力本身存在内涵繁杂、界定不统一等问题,导致凝聚力的研究在主流社会心理学中渐趋势微。但凝聚力对

^① 李海,张勉:《凝聚力的结构、形成和影响——一个研究评述》(国家社会科学基金项目子课题),载《经济管理》,2008年7月。

于理解团体和组织的重要性,使其成为无法回避的一个问题。

(二)凝聚力再次受到关注

由于信息技术和全球化的迅速发展,当前组织面临着环境更大的不确定性和复杂性。当前,唯一不变的就是变。在这样一个动荡的环境中,员工的流动率趋于增加,对组织的承诺感和忠诚度趋于下降。频繁的员工跳槽行为不仅给人力资源管理带来了极大挑战,也使企业组织效益受到了消极影响。可见,对于新形势下的组织管理而言,凝聚力更加重要。因为与相对稳定的环境比较而言,多变的外部环境更需要一个具有高度凝聚力的员工队伍。

在计划经济时代,员工是“单位人”,组织的凝聚力普遍较强,但存在“大锅饭”问题。随着社会主义市场经济的深入发展,大部分国有企业和事业组织的员工在经历了下岗、收入差距拉大、竞争加剧的变化后,主人翁的心理感被大大削弱,凝聚力降低,迫切需要找到重构凝聚力的新来源。

在很多民营企业,凝聚力完全建立在物质利益的基础之上。当企业处于上升期时,这种主要依赖于物质利益的凝聚力似乎没有什么问题。但是,一旦企业走下斜坡,企业凝聚力便会迅速衰减。可见,凝聚力对于当前我国企业的管理实践具有非常重要的意义。而企业又是社会的重要构成单元,高凝聚力的企业更是和谐社会的重要基石。

(三)凝聚力理论的普适性

凝聚力是一个具有中国特色的概念,相对于心理契约、组织承诺和公民行为等西方化的概念,更易于被国内管理者理解和接受。另外,凝聚力可以适用于从团队、部门、独立组织、集团组织,直至民族、国家等不同社会群体层次,同时保持概念内涵基本不变,因而具有广阔的应用领域和前景。

二、什么是组织凝聚力

先认识一下凝聚力的概念是很重要的,这会启发我们如何去形成和提高凝聚力。

(一)组织凝聚力的内涵

美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯对组织凝聚力的概括最具影响力,

他认为“组织凝聚力是群体成员之间相互吸引并愿意留在组织中的程度^①”。

组织是抽象的,组织成员是具体的。组织的凝聚力来源于成员与成员之间、成员与领导之间的相互吸引。一个家庭有没有凝聚力,取决于夫妻双方是否还相互吸引,父母与子女是否还彼此爱戴和尊重。一个国家和民族也是如此,如果人民之间没有了相互认同和吸引,人民和政府之间失去了信任和依靠,这样的国家和民族就没有凝聚力。

但是,罗宾斯的概念并不能对有些现象作出解释,如有些群体成员并不相互吸引,甚至是相互厌恶的,但整个组织仍然可能保持凝聚力。心理学家霍格的概念更适合本书的论述体系。霍格认为,凝聚力是群体成员对群体观念、群体共识性原型意象、典型的成员特征和行为的喜爱。也就是说,若群体成员深深认同于群体的主要特征(如血缘、文化、阶层、目标等)和抱负,那么该群体在某种程度上就是有凝聚力的^②。对组织共同特征的认同。这种力量使组织成员心甘情愿留在组织中,为组织贡献自己的聪明才智和毕生精力,且无怨无悔。更重要的是,还会吸引新鲜的血液源源不断补充到组织中。

注重人际吸引的理论能够很好解释“物以类聚”的现象。但霍格的理论告诉我们,成员的相似性并不总是凝聚力的决定因素。在任务中心的群体中,共同的目标和愿景会把彼此讨厌、但有助于完成任务的互补性人才凝聚在一起。在以后的章节中,我们既强调“物以类聚”,又强调“互补相吸”,因为这二者在增加凝聚力方面并不矛盾。

凝聚力的定义虽然很多,但我们通过研究发现,其演变大体上遵循了两条发展脉络:一是从“吸引力”到“团体目标”,再到“归属感”,形成了目前凝聚力内涵的主要维度;二是从笼统的“作用力”、“吸引力”细化为更具体的“目标”、“共同情感”、“价值观”等,最终发展为使用“关系”、“沟通”、“领导”、“任务”或“激励”、“活动”、“责任”、“制度”、“压力”等相对更具操作性的语言来论述如何提高凝聚力。这一脉络体现了研究者在概念内涵不断丰富的前提下,逐步尝试着为凝聚力构建一个更富逻辑性、更为精细的理论框架的努力。

① 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《组织行为学》(第7版),北京:人民大学出版社,1997,第257页。

② [英]Rupert Brown:《群体过程》,北京:中国轻工业出版社,2007,第29页。

(二) 组织凝聚力的测量

一般来讲,群体的凝聚力同群体的成员之间的人际关系有密切的联系,群体成员之间的关系越亲密友好,彼此越喜欢,这个群体的凝聚力就越高。因此,通过对一个群体内成员间人际关系的测量,便可确定群体凝聚力的高低。人际关系的测量通常采用莫雷诺(Moreno, 1953)的社交测量法。这种方法首先让某一团体的成员指出愿意一起完成某项任务的其他人的姓名,这些人当中有些人是该团体的成员,而有些人不是。凝聚力的指标是选择的他人中团体成员所占的比例,如果一个团体中大部分的成员选择了外人,该团体的凝聚力就低。

和雷诺的思路相近,心理学家多伊奇曾提出一个计算凝聚力的公式,可以用于实际测定:

群体凝聚力 = $\frac{\text{成员之间相互选择的数目}}{\text{群体中可能相互选择的数目}}$, 即群体凝聚力指数:

$$C_0 = \frac{\sum (i \leftrightarrow j)}{\frac{1}{2}n(n-1)}$$

式中: $\sum (i \leftrightarrow j)$ 为群体成员相互选择数目之和; $\frac{1}{2}n(n-1)$ 为相互选择的所有可能数目之和; n 为群体成员数。

测量组织凝聚力的另一种思路是从评估那些已经离开组织的旧成员的感受成就或受欢迎程度来获得。从某个组织(如军队、学校或企业)离开的人在社会上(或对手那里)越是受欢迎,那么基本可以肯定这个团队的凝聚力就越强。比如,某企业老是能够培养出优秀职业经理人,那么这个企业一定有凝聚力;又比如某学校离开学校的毕业生越有成就,学校的凝聚力越强(如北大、清华)。将要离开组织的人对原组织怀有依依不舍的情绪,或者已经离开的人还想回去看看,这种感受越强烈,说明团队的凝聚力越强。

(三) 组织士气的内涵

组织凝聚力和组织士气有着紧密联系和交叉,但又不完全一样。士气的本意即指军队作战时的集体战斗精神。其含义延伸到现代企业和组织中表示团体的工作精神和服务精神。史密斯(G. R. Smith)等把士气定义为“对某一团体或组织感到满意,乐意成为该团体的一员,并协助达成团体目标的

一种态度”。士气不仅代表个人需要满足的状态,并确认此满足归功于团体,愿意为实现团体目标而努力的工作精神。有研究者指出,影响士气的因素主要有:

- 对组织目标的认同与赞同;
- 公平合理的经济报酬;
- 团体成员的事业心及工作的热爱和满足感;
- 优秀的领导者及领导集团;
- 团体成员之间纵向与横向人际关系的和谐与心理相容性;
- 良好的信息与意见沟通;
- 奖励方式得当;
- 良好的工作与心理环境。

了解上述因素对我们寻找提升组织凝聚力的方法同样会有重要启发。

(四)心理契约、组织承诺和组织公民行为

把凝聚力与当前组织行为领域流行的其他概念(如心理契约、组织承诺、组织公民行为等)进行比较,发现它们之间虽有一定联系,但也有一定区别,无法互相替代。心理契约是成员与组织之间存在的一种彼此互惠的、隐性和非正式的契约。二者都着眼于组织与成员之间心理方面的一种双向的联系、沟通,但凝聚力除强调组织和成员之间的关系之外,还强调成员之间的相互吸引,包括共同的个性、情感、价值观等。组织承诺是个体对组织的投入和认同程度,包括情感承诺(成员对组织的认同程度)、连续承诺(成员为组织连续工作的要求)、规范承诺(社会规范对成员忠诚于组织的影响)。其中的情感承诺与凝聚力中的团体自豪感有一定的重叠。但是,凝聚力一般是团体层面上的概念,是一个具有浓厚集体主义色彩的概念。而组织承诺更多是从个体层面出发,是一个带有个人主义色彩的概念。组织公民行为指员工自发性的、超出角色规范之外的、有益于组织绩效的行为。组织公民行为类似于一种员工单方面奉献精神的行为表现,不涉及员工与组织之间双向的心理方面的联系,与凝聚力差异更大。但可以预期的是,凝聚力强的组织,其成员的组织公民行为应该更为多见。

三、形成与提升凝聚力的框架

是什么决定了组织凝聚力的产生呢?从凝聚力概念的研究我们可以得