

典藏
大师

组织行为学的奠基之作

阿吉里斯作品

个性与组织

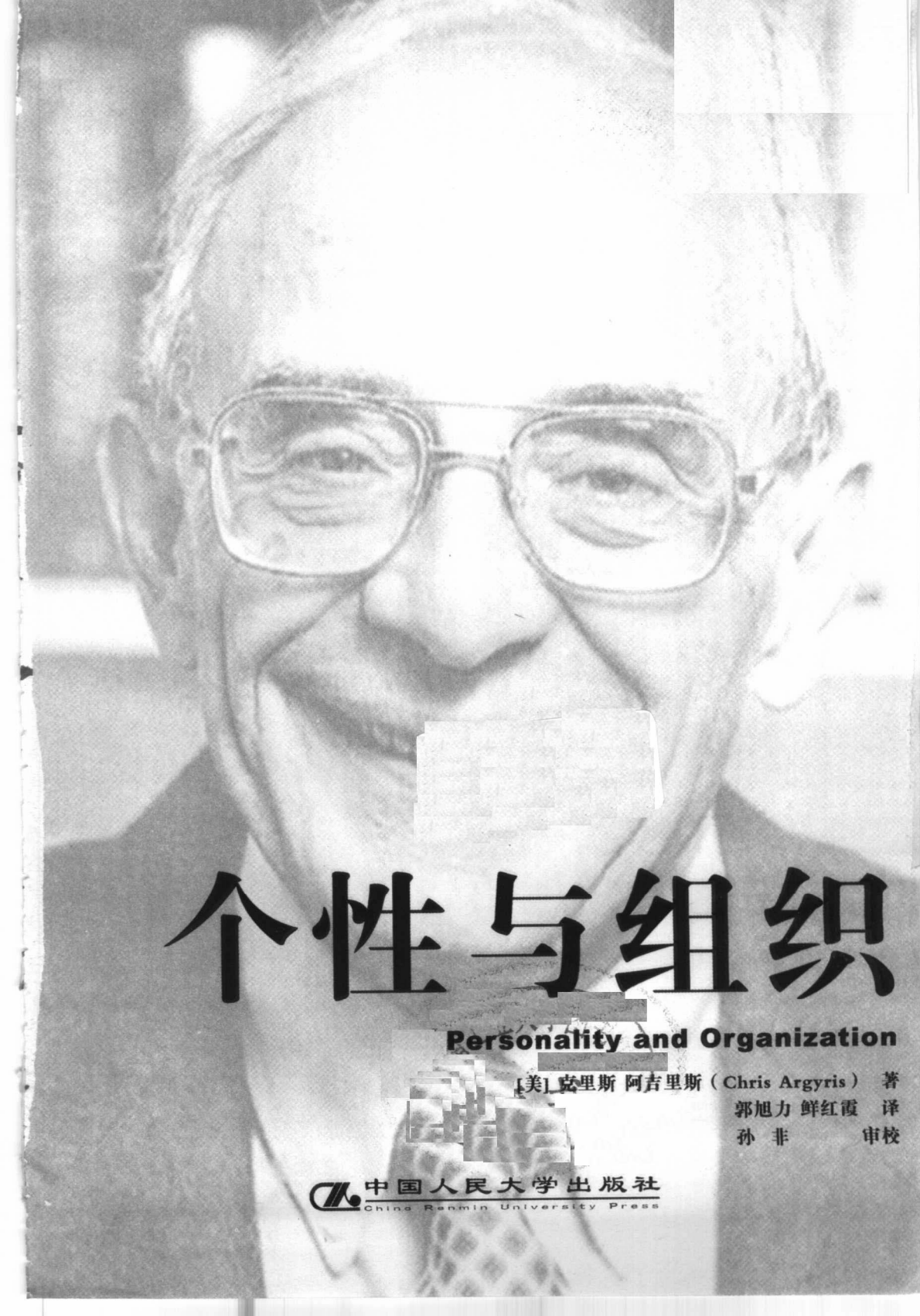
Personality and Organization

[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 著

郭旭力 鲜红霞 译

孙 非 审校

 中国人民大学出版社
China Renmin University Press



个性与组织

Personality and Organization

【美】克里斯 阿吉里斯 (Chris Argyris) 著

郭旭力 鲜红霞 译

孙非 审校

 中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

个性与组织 / (美) 阿吉里斯著; 郭旭力等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08345-2

I. 个…

II. ①阿… ②郭…

III. 组织行为学—研究

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 118005 号

个性与组织

[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 著

郭旭力 鲜红霞 译

孙 非 审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2007 年 9 月第 1 版

印 张 21 插页 2

印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷

字 数 238 000

定 价 49.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

管人先从懂人开始

工作中的冲突不可避免，而且还是那种拍桌子、瞪眼睛式的。冲突的出现，往往是在组织要求与个体需要相对立的时候。冲突之后的挫折感与失败感自然会导致个体为保护自己不受威胁而采取的防卫机制。

个体对于冲突的反应，要么是离开冲突环境，要么是降低某些因素在心里的重要性，于是冷漠、缺乏兴趣、抵制变革、事不关己和忠诚度降低等成为最常见的防卫机制。

在管理者看来，这些行为无不是“人的骨子里就是懒惰的”、“人们都想不劳而获”的最佳例证。于是个体需要与组织要求之间的矛盾不可调和。

管理层为解决这些矛盾，提供诸如自助餐厅、体育活动、奖金、报纸等物质利益。意思是在“告诉”员工，“好了，我们已经尽了最大努力来改善你们在工作环境之外的生活，也就是说，我们为你们提供了所有可能的物质奖励，所以请你们尽量克服工作中遇到的人性困难，继续努力工作吧。”这些措施实际上是在为员工做一些补偿，让他们继续生活在有压力的组织生活中。

员工的冷漠、消极怠工、设定定额等诸多适应性行为，组织的运动场、奖罚、自助餐厅、奖金等诸多物质奖励，社会的领导力培训、高级管理培训、人际关系技能培训等诸多形而上的技巧，阿吉里斯在书中都做了透彻分析，精辟之处不得不让人拍案叫绝。

如果说《影响力》是个体在社会生活中的行为心理学，那么《个性与组织》就是个体在组织生活中的行为心理学。

要想管好人，先从懂人开始吧。

一切为了您的阅读体验



- 当您长时间阅读的时候，是不是会感到眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿书时间长了，手会很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏，被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

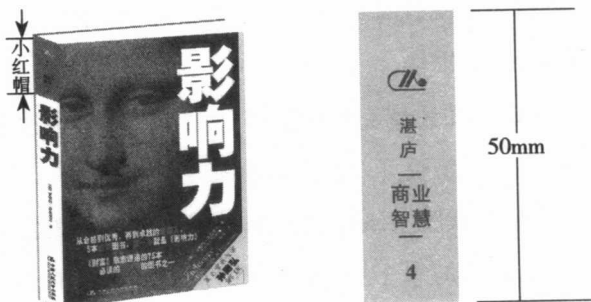
我们善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

★ 我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌



★ 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 5cm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐”字样以及所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



★ 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封面的前勒口上部都有湛庐文化的标志和“湛庐文化·策划”的字样。



★ 双封面设计

每本书的封面都由包封和硬卡纸两套组成，这样既提高了装帧质量，使之近似于精装，又使读者不用花费精装的价格。在封面设计上，包封和卡纸的设计理念不同。包封比较完整地体现了原书的风貌和所要传递的信息；卡纸则追求简约、时尚的风格，但是依旧保留了图书的基本信息。这样读者在阅读时可以拿掉图书的包封，一方面方便阅读，同时在收藏时依旧可以保证图书的完整信息。

★ 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

- a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右，色泽为原色调，这

样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和胶版纸相比，其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约减轻 $1/3$ ，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的胶版纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤您的手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

在工程学院、商学院以及公共管理学院的教学与研究课程设置中，把行为科学作为必修课日渐得到大家的普遍赞同和广泛开展。从事相关教学和研究的人们，对于了解人在组织中表现出某种行为的原因的重要性，也有了深刻的认识。这是组织与管理领域呈现出来的一个重要趋势。

在过去的6年里，我帮助一所工程与商学院确定其行为科学教学应该开设哪些课程（如心理学、社会学、人类学及政治学等）。通过这项工作，我愈发意识到同事们对行为科学的研究范围、研究深度以及潜在意义了解得并不是十分清楚。并且，许多学生认为，心理学或社会学等一些传统课程讲授的内容很少能够引发他们的兴趣，他们对此感到十分沮丧。很多人也在怀疑，是否能够从工程学院或商学院学生的兴趣出发，来整合行为科学的研究成果。

通过研究和了解大家的兴趣所在，我发现，尽管在行为科学研究领域，有许多人承认行为科学的重要性，甚至有些人还建立起自己的研究部门，但是，对这些学科的独特性及其潜在意义有

清楚认识的人却寥寥无几。

因此，我认为，当务之急是要尽可能全面地综合目前实践中已经取得的研究成果，最好是遵循某种框架，让一些更有意义的模式呈现出来。倘若有人这样做了，可谓一大贡献。

本书则是我为综合现有组织中人类行为的已有研究文献而迈出的第一步。我希望，这样的纵览全局，能够为推动组织行为研究在今后发展成为一个系统的体系奠定基础。我开展这项研究并不是要设法提出某种成熟的理论，因为有三：一是，不可能单靠某个研究者的一己之力就提出一套成熟的理论。二是，就理论创立所必须依靠的实证研究成果而言，行为科学现有的研究本身尚不成熟。许多公开发表的专题性研究论文都声明，其得出的只是一些初步结论，就说明了这一点。而且，也还没有哪一项研究深入到了能够达到科学研究标准所要求的程度。三是，显然尚有许多领域还未被探索，而对这些领域的认识程度对于形成一种理论来说至关重要。

读者可能会感到疑惑，既然该领域的研究如此不完善，为什么还要出版这样一本著作？我的回答是：首先，这是一个不可推卸的责任。任何一门科学，只有当其至少已发展成为一种可供应用的理论，并且利用该理论可以阐述现有知识，同时还能够指出需要进一步探索的领域时，才可谓成熟。其次，为了推动行为科学的发展，使其早日成熟，需要有人做出种种的努力和尝试，其中也包括这样对现有成果的综合性研究。再者，我对此也有很浓厚的兴趣，所以愿意做这样的尝试。

为一种理论的创立奠定基础本身就不是一件容易的事，而要想搭建一个平台，尽可能多地将现有文献罗列出来，找出它们之间的相互关系，而且还不影响每项研究各自得出的基本结论，难

度就更大。

做这样一件事至少可以采取两种方式，一是仅仅依靠那些屈指可数的文献，集中提出一种理论模型，然后依据该模型得出一些符合逻辑的推理（最好采用数学语言），据此说明、预测以及（或者）拓展并不宽泛的研究所得出的结论；二是利用一个理论平台，最大限度地包容现有文献，但此理论平台的支点并没有前一种方式所用平台的支点那么有力，相互之间的关联性也相对弱一些。

之所以选择后一种方式，原因有很多。其一，据我所知，至今尚未有人采用过这样一种全局观点；其二，科学家对采用前一种方式所取得的成果进行分析后表明，那些成果并不像用复杂公式推导出的结果那样在逻辑上站得住脚，也得不出众多的经验，因此说服力不强；^①其三，如果没有人采用纵览全局的方法，那么该领域取得的许多成就便有始终处于七零八落状态的危险，并且可能永远也无法认识到这些成就综合在一起后所能产生的影响；其四，通过采用纵览全局的方法，能够详细掌握目前已经做过哪些方面的研究，数量有多少，哪些方面还有待于研究。最后，正如卢因^②所说，通过采用渐近法，人们能够把事物逐渐细化，从而了解到按照科学的标准，采用纵览全局的方法进行研究应该达到的深度。经验表明，如果一开始选用的文献有限，而先采用“有深度”的研究方法进行研究，然后再试图扩大研究范围，这样做是难于实现的。²

本书主要面向大学高年级学生和研究生，尤其是工程学院、

① 本书所引用的参考文献放在全书的最后。——编者注

② 库尔特·卢因（Kurt Lewin），行为科学学派代表人之一，也是著名的社会心理学家，1944年提出“群体动力论”。——译者注

商学院、公共管理学院以及公共卫生学院的学生。他们掌握的有关行为科学方面的知识往往相当薄弱。我还希望本书能为在象牙塔中研究人际关系的学者们、企业中人际关系及人力资源管理方面的专家们所用。最后，本书对企业管理者也应当能有所帮助，因为他们已厌烦了主张用简单方法解决管理问题的做法，而这些所谓的方法充其量不过是一些小伎俩罢了。人的问题不是简单的问题，必须慎重，不能凭借一些小诡计或者华而不实的办法来对待。

基于上述认识，本书以分析人在组织中为什么会表现出这样或那样的行为为重点，并尽可能地提供一些具体的实例，以使本书能为站在管理前沿的人们提供更多的帮助。在第2章、第7章以及第8章的部分内容中，就提供了这样的例子。

本书并没有过多地涉及“该如何做”的问题，原因很简单，很少有人在这方面进行过研究，而且在实际应用方面取得令人满意的成果的研究也很少。如果要把已取得的成果放心地加以应用，还需要做更深入的研究。正因为如此，本书的侧重点是对某些管理行为的不当之处加以分析，而不是讨论究竟该如何做。

或许更深入的研究应当由以行动为导向的行业组织来完成，或者由军队中有能力的人来做。但是，行为学家们不应当忽视物理学家们多年前得到的经验，那就是，更加深入的研究可以为纯理论研究提供反馈信息，并提出一些重要的命题。

本书重点讨论的问题有：组织的基本组成有哪些？组织会如何发展？如何维持组织内部正常运转？但是，书中对这些问题并没有全部给予回答，甚至有些重要问题也未提及。比如，本书就没有系统地讨论组织在融入其所处的社会、经济、政治环境时可能面临的问题。由于环境对内部组织系统的确有着重要影响，组

织理论必须经受外部检验后才能证明其正确性，因此，书中尽可能地对有关这些重要问题的研究文献进行介绍。但是，对其进行深入透彻的分析只有留待其他的研究项目来进行。

另一个未加讨论的重要话题是组织变革。变革是如何产生的？又是如何完成的？变革会带来什么样的影响？这些问题尚没有答案，说明了现有知识的严重不足。但是，知识的不足并不像第一种情况那样至关重要，这是因为在理解和衡量变革之前，必须要有一个“稳定性”或“稳定状态”的参照点（卢因称之为“准稳态”）。研究组织变革的另一个难点是，从所观察到的表面现象来看，许多事件看上去似乎是发生了变化，但是通过深层分析，这些变化并不是组织的基本组成发生了变化。临床心理学家和精神病学家很多年前就知道要区分皮质的表层（表型的）变化与深层（遗传型的）变化。若要在组织变革领域取得有效的进展，那么要研究的一个重要内容就是，何时开始的变化才能称之为真正的变化。例如，许多管理者坚持认为，最近对人际关系计划的重视表明管理行为发生了根本转变。本书对这一观点进行了分析，并就其真实性提出了疑问。

由于没有对基本的变革问题进行讨论，所以本书也未对如此环境下组织的决策过程加以讨论。况且，即便讨论分析了变革问题，有关决策问题的研究文献也十分匮乏，对决策的产生过程以及为其发挥预期作用而在组织中的贯彻过程，也是知之甚少。³

我非常感谢劳动与管理中心主任怀特·巴基^①教授，他不仅认为该研究项目十分必要，而且还在专业知识上、精神上以及资

^① 爱德华·怀特·巴基（Edward Wight Bakke, 1903—1971），著名社会学家，在德鲁克提出人力资源概念后，阐述了人力资源管理（HRM）的问题，提出了人力资源管理职能包括行政管理、劳工关系、人际关系及行政人员开发等内容。——译者注

金上给予支持，使项目得以完成。主要是在他的努力下，人类行为研究基金会为该项目提供了大笔资金，为此我非常感谢。工业管理系主任霍姆（T. T. Holme）教授也提供了资金和文案支持，如果没有这些支持，要想按时完成本书的撰写是不可想像的。我还要感谢玛丽·克拉克（Mary B. Clark）女士、南希·巴布科克（Nancy Babcock）女士、苏珊·亨利（Susan Henry）女士、詹姆斯·斯特利（James A. Staley）先生和罗伯特·比约恩（Robert Bjorn）先生，他们为本书付出了辛勤的劳动，将潦草的手稿整理成整洁的打印文稿。此外，如果没有我妻子雷内（Renée）给予本书和我本人的帮助，本书也绝对无法写成。

CONTENTS 目录

第 1 章

基本假设及观点/1

观点/3

管理者与科学家的共同任务/6

本书的目的/15

必须掌握常识和拥有经验/16

第 2 章

人格/25

人格及其构成:你中有我,我中有你/27

组织的内外动态平衡/28

人格表现为能量/30

心理能量源于需要/33

人格体现为能力/40

人格组成被概念化为“自我”/43

防卫机制保护自我不受威胁/44

成熟意味着人格组成部分的扩充和自我世界的扩大/55

人格自我实现的基本趋势/57

第 3 章

正式组织/63

正式组织是有理性的组织/64

关于正式组织的一些基本原则/69

成熟人格与正式组织之间的根本矛盾/78

小结/88

第4章 **个体与群体的适应性行为/91**

个体的适应性行为/92

群体的适应性行为/112

小结/137

第5章 **管理层的反应及其对员工的影响/143**

管理层的主要假设/144

强有力的领导及其对员工的影响/146

严格的管理控制及其对员工的影响/151

人际关系热及其对员工的影响/160

第6章 **基层管理者/187**

承上启下者/188

管理层的反应/193

第7章 **减少正式组织与健康个体之间的矛盾/199**

工作扩展/202

参与式领导以及以员工为中心式领导/213

参与式领导和管理控制/217

个体需要与组织要求/219

参与式领导以及以员工为中心式领导的局限性/227

面向实际的领导力/232

第8章 **培养卓有成效的管理行为/237**

卓有成效的领导力及领导个性的培养基础/239

实施卓有成效领导力的基本技能/240

命令式领导行为的产生根源/244

培养管理行为的若干准则/246

高级管理培训课程中专家的角色准则/253

第9章

总结/259

主要结论/263

结语/268

附 录

组织理论的一些基本分类/269

译者后记 /282

参考文献 /284

Personality

And Organization

第 1 章

基本假设及观点