

Europe Linkage

英国MBA·中国团队

企业管理咨询与诊断丛书

主编：王革非/主审：高 闯

CONSULTANT RECORDS OF

组织行为 咨询&诊断

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

周 菲 博士◇编著

第一套权威的企业咨询与诊断丛书

难以模仿的核心能力

——英国MBA中国团队创作

独辟蹊径的中西结合

——西方管理理论与中国企业现状的完全融和

历经数载的实践升华

——作者无数咨询与诊断案例的经验总结



中国经济出版社

www.economyph.com

CONSULTANT RECORDS OF

组织行为 咨询与诊断

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

周菲博士◇编著



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为咨询与诊断/周菲编著. - 北京: 中国经济出版社,
2003.1

(中国企业管理咨询与诊断丛书/王革非主编)

ISBN 7 - 5017 - 5708 - 9

I. 组 ... II. 周 ... III. 企业管理 - 组织行为学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 078515 号

组织行为咨询与诊断

作 者: 周 菲

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

责任编辑: 乔卫兵 (电话: 010 - 68308159)

责任印制: 常 毅

封面设计: 蓝 田

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京艺辉印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1 / 16 印 张: 22.375 字 数: 299 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 印 次: 2003 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 5708 - 9 / F·4579 定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879

68353624

总前言

在中国入世的今天，中国经济正在融入世界经济的主流。企业要想生存和发展，就需要了解自己、了解别人，需要了解本土、了解国外。于是，越来越多的企业开始寻求外脑，来帮助自己确定走向与路线，解决自己所存在的各种问题，咨询业在中国从来没有像今天这样重要。于是一些咨询公司应运而生，一些外国著名的咨询公司纷至沓来，走进中国的咨询市场。但是我们应当看到，中国市场经济的发展正处于一个特定的国情之下，发展很快，涉及到的发育因素也很多，还是一个不很成熟的市场。这决定了中国的咨询业处于一个不很成熟、逐渐被认同的阶段。中国的咨询业有着帮助企业走向规范、走向成功并融入有规则游戏的历史使命。中国咨询业在面临许许多多问题的同时也迎接着宽广的未来，肩负着特有的行业使命和义务，这是我对中国咨询业的看法。

在中国的企业中，有一些很成功的企业，他们希望能更上一层楼，希望能够提高竞争力和进入国际市场，对这些企业来说，“咨询”与企业的发展关系密切。对国内一些实力并不强企业来说，解决当前的生存与定位则是咨询的主要议题，因此对他们来说“咨询”则是雪中送炭。这些企业对咨询的需求是多种多样的，面对这些纷繁复杂的咨询需求，一个理智的咨询师要有这样一个理念，即采取“中西医结合”的方式去思考、去指导、去从事咨询工作。这里的“中”是中国的具体国情、企业的具体背景。这里所说的“西”，是指国外的企业的成功经验、管理方法和走过的发展轨迹。

要切实地帮助中国企业在世界经济一体化的主流中生存，作为企业的咨询人员应当站在时代的高度，从科学的视觉，以“中

“中西医结合”的理念对企业进行咨询诊断。两个月前，一家咨询公司邀请我们去了国内一家知名的公司去争取一个咨询项目，这家企业同时也请了一家国外著名的咨询公司一同进行诊断陈述，但这家企业后来把项目交给了国内的咨询公司来做，为什么呢？这家企业认为完全用西方的模式解决不了企业目前的问题。这件事说明了咨询在一定程度上是在为病人治病，中国企业所患的病是入世后在国际竞争中的病，寻求的是在国际竞争中发展道路的具体方法，有它特有的文化、地域和历史背景。因此一个理智的咨询师要中西结合，否则很难取得理想的诊断效果。

为中国企业做咨询是一件艰巨而复杂的事情，不但要了解中国企业的今天和过去，还要了解外国企业的今天和外国企业的过去，要把“中西”两方面企业的经验与失败教训提炼出来，以供企业进行参考。对于一个咨询师，要用中西医结合的办法来进行企业咨询。无论是海归派还是本土派，单独来说都是对的，但需要结合在一起使其发力。这里有一个合并的过程，有一个选择的过程，有一个淘汰的过程。因此我们咨询业是任重而道远，要为我们国家发展服好务，为企业当好参谋。我们的咨询人员要有一个管理家的头脑，同时，也要有一个员工的心态，做好全方位的工作。

我们非常希望广大读者能够对本套丛书中的观点与论述提出评价，您的建议将使我们能够关注更具体的疏漏，我们的电子信箱是 wgefey@yahoo.com。希望本套丛书能给广大读者一个广阔的思维空间，使读者眼前一片开朗。

编者

2002年8月31日北京

自序

组织管理是人类最古老的活动，它与人类社会在同步向前发展，不断发生着新的、巨大的变革。特别是20世纪以来，科学技术突飞猛进的速度，使管理的科学化与组织行为的科学化面临着一次又一次的挑战。人们不得不认真地研究组织行为的规律，研究领导者与管理者怎样做才能使组织行为有利于组织目标的实现，才能使组织行为与管理科学化的要求相适应。在21世纪，肩负重任的领导者与管理者更要关注世界范围内关于组织行为的理论与实践，关注在现代高科技条件下的组织行为可能与正在发生的一些变化，以发现新问题，学习新理论，树立新观念。作为中国的管理者与领导者更要深刻认识自己的历史使命与重大机遇。在这个前提下，才会产生紧迫感与责任感，才会产生学习与研究的需要，才能努力用新知识、新观念来充实自己。

科学的发展的确是一种以无私贡献为特征的积累型演进的过程，学者们的工作是收集与整理科学研究的成果，并试图以对现实有益的方式进行传播。这其中包含着学者们的创造性劳动，也体现着学者们以各自的方式对科学的发展所做出的贡献。我在写本书时，力求以一种新的思维、新的角度、新的理论观点对管理中的人的行为问题进行分析与诊断。书中吸取了现代西方心理学与组织行为学研究的新成果，对一些问题进行了多角度的心理学透视。在编写这本书的过程中，我注意了将理论与实践结合起来，努力使这本书既具有理论性，又具有应用性与可操作性。在书的内容上，我吸取了一些学者较好的思想与观点，有些地方也引用了一些他们的文字，力图说明我国与西方一样，在管理实践中正在出现也必然要出现一些我们过去所没有经历过的组织行为

问题，对这些问题的分析与解释以及管理技能的提升都是非常必要的。

在多年的教学与科研中，我已深刻了解了理论的重要性，以及理论对实践的指导意义。每次在面对 MBA 学生和一些基层领导者与管理者那种求知的渴望时，在面对他们提出各种各样的实际问题需要理论的回答时，我都会产生一种责任感，我都想将自己的所学、所想、所研究的结果倾囊而出。然而我也必须面对很多的遗憾，对中国组织行为学落后局面的遗憾、对引进西方理论却不能尽快实现本土化的遗憾、对中国目前一大批基层领导者与管理者素质低下的遗憾，以及对自己研究条件与研究能力的遗憾。也是这些遗憾促使了我决心将自己多年在组织行为学方面的教学与研究结果写出来。我试想，如果这本书能为一些领导者与管理者开阔视野、增进见识、提高技能有所贡献的话，我一定会欣喜万分。

编者 周菲

2003 年 1 月

目录

咨询与诊断

1 企业中的组织行为研究

问题摘要	(1)
• 不知道在企业中如何进行组织行为学的研究	
• 不了解组织行为学的研究方法有哪些	
背景回顾	(1)
方法展示	(2)
诊断分析	(5)
解决方案	(6)
技能提升	(10)

咨询与诊断

2 人格与职业的适配性

问题摘要	(12)
• 不了解个人的人格对职业选择有什么影响	
• 不懂得作为一个管理者应如何对员工的职业生涯进行辅导	
背景回顾	(12)
诊断分析	(13)
解决方案	(17)
技能提升	(19)

咨询与诊断

3 企业中的用人心理

问题摘要	(24)
• 不了解如何根据人的个性心理特征选人用人	

- 对人知觉过程中产生各种社会知觉偏差
- 不知道为什么有些员工会突然离职

背景回顾	(24)
诊断分析	(27)
解决方案	(29)
技能提升	(29)

咨询与诊断

4 人的性格与人的事业发展

问题摘要	(33)
------------	------

- 不了解工作环境中人的性格差异
- 不清楚人的性格差异对人的事业发展有何影响
- 如何分析人的性格差异

背景回顾	(33)
诊断分析	(35)
解决方案	(39)
技能提升	(41)

咨询与诊断

5 对成功与失败的归因

问题摘要	(43)
------------	------

- 不知道什么是社会归因理论
- 人们在对自已的成功或失败的结果进行归因时是否有其心理规律
- 人们对个体的知觉判断如何受内部状态的假设影响

背景回顾	(43)
诊断分析	(44)
解决方案	(48)

技能提升 (50)

咨询与
诊断

6 判断他人时常出现的知觉偏差

问题摘要 (54)

- 在判断事物时为什么有时候会失真
- 对他人的知觉在什么情况下不可靠

背景回顾 (54)

诊断分析 (55)

解决方案 (57)

技能提升 (57)

咨询与
诊断

7 人员选聘的面试方法

问题摘要 (60)

- 不知道人员选聘时应如何进行面试
- 不了解结构化面试方法与非结构化面试方法有什么区别

背景回顾 (60)

诊断分析 (62)

解决方案 (66)

技能提升 (72)

咨询与
诊断

8 怎样对人才进行动态使用

问题摘要 (83)

- 什么是人才动态使用理论
- 如何对人才进行动态使用

背景回顾 (83)

诊断分析 (84)

解决方案 (85)

技能提升 (86)

咨询与诊断 9 激励在企业管理中的作用

问题摘要 (90)

- 为什么激励能提高员工的工作绩效
- 激励的要素是什么

背景回顾 (90)

诊断分析 (91)

解决方案 (94)

技能提升 (98)

咨询与诊断 10 怎样运用激励——保健因素

问题摘要 (101)

- 什么是激励——保健因素
- 提高奖金是否可以使员工得到充分激励

背景回顾 (101)

诊断分析 (103)

解决方案 (104)

技能提升 (105)

咨询与诊断 11 企业中员工的工作满意感

问题摘要 (111)

- 不了解工作满意感对企业绩效的影响
- 不知道如何进行工作满意感的调查
- 不清楚如何提高职工的工作满意感
- 员工如何表达对工作的不满意

背景回顾	(111)
诊断分析	(112)
解决方案	(115)
技能提升	(116)

咨询与诊断 12 组织中的公平与激励

问题摘要	(120)
• 员工的不公平感是怎样产生的	
• 员工的不公平感与工作绩效的关系怎样	
• 如何公平地对待员工	
背景回顾	(120)
诊断分析	(121)
解决方案	(125)
技能提升	(129)

咨询与诊断 13 员工使命感与责任感的重要性

问题摘要	(132)
• 员工使命感与责任感对管理的重要性是什么	
• 如何提高员工的使命感与责任感	
背景回顾	(132)
诊断分析	(133)
解决方案	(135)
技能提升	(138)

咨询与诊断 14 员工工作绩效评估

问题摘要	(142)
• 评估员工工作绩效的方法是什么	

- 由谁来对员工的工作绩效进行评估
- 绩效评估与员工激励的关系如何

背景回顾	(142)
诊断分析	(143)
解决方案	(146)
技能提升	(152)

咨询与诊断

15 管理非正式群体的策略

问题摘要	(157)
------------	-------

- 在群体中的互动行为是怎样产生的
- 为什么会有非正式群体
- 不知道应该如何对待非正式群体
- 怎样了解非正式群体

背景回顾	(157)
诊断分析	(160)
解决方案	(162)
技能提升	(165)

咨询与诊断

16 管理沟通中的问题与技巧

问题摘要	(170)
------------	-------

- 管理中存在着沟通技巧吗
- 管理沟通对有效管理的意义是什么呢

背景回顾	(170)
诊断分析	(171)
解决方案	(174)
技能提升	(178)

咨询与诊断

17 工作群体状况与工作绩效

问题摘要	(180)
• 不清楚什么样的工作群体是状况良好的群体	
• 哪些因素影响着群体的工作状况	
• 如何改变群体的工作状况	
背景回顾	(180)
诊断分析	(181)
解决方案	(186)
技能提升	(191)

咨询与诊断

18 团队的设计与建设

问题摘要	(197)
• 不了解团队的管理规则	
• 对组建团队的一些基本条件不清楚	
• 不知道工作群体与工作团队的区别	
背景回顾	(197)
诊断分析	(199)
解决方案	(203)
技能提升	(205)

咨询与诊断

19 领导风格及其选择

问题摘要	(209)
• 领导风格为什么重要	
• 怎样了解自己的领导风格	
背景回顾	(209)
诊断分析	(211)

解决方案	(215)
技能提升	(218)

咨询与诊断 20 领导情境分析

问题摘要	(221)
• 如何确定环境与领导关系尺度	
• 怎样运用菲德勒的领导情境分析	
背景回顾	(221)
诊断分析	(222)
解决方案	(223)
技能提升	(225)

咨询与诊断 21 工作协调与工作效率

问题摘要	(230)
• 为什么要进行工作协调	
• 不知道如何在心理层面上改进工作协调	
背景回顾	(230)
诊断分析	(231)
解决方案	(231)
技能提升	(234)

咨询与诊断 22 影响组织员工心理健康的环境特征

问题摘要	(236)
• 员工心理不健康的原因及影响因素是什么	
• 不知道员工工作压力的可承受阈限	
• 如何使组织环境更有利于员工身心健康	
背景回顾	(236)

诊断分析	(237)
解决方案	(244)
技能提升	(248)

咨询与诊断 23 团队中员工的自我管理

问题摘要	(255)
• 不了解团队中如何实现自我管理	
• 自我管理的团队是否还需要领导者	
• 自我管理的内涵是什么	
背景回顾	(255)
诊断分析	(257)
解决方案	(260)
技能提升	(265)

咨询与诊断 24 组织中的印象管理

问题摘要	(270)
• 组织中为什么要进行印象管理	
• 什么是印象管理技术	
背景回顾	(270)
诊断分析	(272)
解决方案	(275)
技能提升	(280)

咨询与诊断 25 组织结构的选择

问题摘要	(282)
• 不了解如何根据环境与技术的变化进行组织设计	
• 组织结构如何根据产品的变化而变化	

背景回顾	(282)
诊断分析	(286)
解决方案	(291)
技能提升	(295)

咨询与诊断 26 组织中的政治行为

问题摘要	(298)
• 组织中为什么会产生政治性的行为	
• 哪些行为属于政治性的行为	
• 如何提高个体的政治化程度	
背景回顾	(298)
诊断分析	(299)
解决方案	(304)
技能提升	(308)

咨询与诊断 27 组织管理中的员工参与

问题摘要	(311)
• 什么是员工参与	
• 以什么形式实现员工参与	
背景回顾	(311)
诊断分析	(313)
解决方案	(317)
技能提升	(321)

咨询与诊断 28 问题性质与决策方式

问题摘要	(323)
• 在管理中除了理性决策以外是否还有其他的决策	