

Organizational Behaviour 组织行为学

郑晓明 / 编著



清华大学出版社

组织行为学

Organizational
Behaviour

郑晓明/编著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/郑晓明编著. —北京:清华大学出版社,2011.9

ISBN 978-7-302-26784-3

I. ①组… II. ①郑… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 178971 号

责任编辑:陈莉 高岫

封面设计:任燕工作室

版式设计:高新特公司

责任校对:成凤进

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

邮购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者:三河市君旺印装厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

经销:全国新华书店

开本:185×250 印张:26.5 字数:565千字

版次:2011年9月第1版 印次:2011年9月第1次印刷

印数:1~4000

定价:49.80元

前 言

孟子曰：“权然后知轻重，度然后知长短。物皆然，心必甚。”人的心理可不可以了解？人的行为能不能预测与调控？数千年前，我们的先哲就明确指出了其可行性。但是，在企业实践中，管理的很多问题都是因缺乏对人的心理与行为的了解而导致的，很多管理者缺乏对人的敏感性，不知如何去驾驭比自己更专业的下属，不知如何去管理自己不太懂的领域，从而导致管理者与下属的冲突与矛盾，以至于影响士气，影响了组织绩效。

GE的前任CEO杰克·韦尔奇之所以能在GE取得辉煌的职业生涯，使GE公司达到持续近20年的高增长与高效益，其秘诀仍在于韦尔奇的用人之道：每天至少花50%的时间去观察人与琢磨人，他的“便笺式”的管理更折射出其对人性的透彻认识。然而，管理者怎样去识人、用人与留人呢？组织行为学(OB)恰恰是研究这一领域的学科。组织行为学是现代管理理论的重要组成部分，它是一门以心理学、社会学、文化人类学和政治学等学科为基础，以组织中的人的心理活动和行为反应模式为研究对象的学科，在西方各大学的管理学院的MBA培养计划中，它一直是一门十分重要的核心必修课程。

近些年来，由于教学的需要，更由于企业的需求，组织行为学的教材如雨后春笋般地出现。无论是自编的教材，还是翻译的品种，琳琅满目也有数十种，这些极大地丰富了组织行为学的教学与实际应用。10年前，作者曾出版过《组织行为学教程》来系统介绍西方的组织行为学的理论与实践，还于2011年翻译出版了著名的组织行为学家斯蒂芬·P.罗宾斯的著作《组织行为学精要》(第11版)，更使我感到组织行为学的学习与研究博大精深，无论是个体心理与行为的研究，还是团队沟通、领导与组织变革的探讨，它已经深入到企业组织的各个层面。如何把握时代的脉搏，写一本具有中国特色的组织行为学教材呢？这不是一件容易的事。

本书是以作者近20年的研究与教学的经验与体会编写的。特别是作者以自己在清华经管学院MBA及EMBA的组织行为学的教学体系为框架，以自己的研究成果及在总裁班、各个企业所做的培训经验为内容，尤其是以来自中国企业第一线的案例为应用对象来写作此书。本书的编写不仅准确地讲授了理论的内涵和外延，还把组织行为学的最新发展呈现在读者面前，特别是本书重在实践，倡导应用，既介绍外国先进企业的经验，也探讨在中国企业应用的规律。

因此，本书除了介绍组织行为学的一些基本理论与基础知识外，更加注意理论与实

践结合,注意结合中国企业的实际情况来分析、探讨组织行为学方面的热点与难点问题。全书共分4篇15章。第一篇绪论包括组织行为学之窗、组织行为学理论模型两章,主要论述了组织行为的基本概念,组织行为学的产生与发展,以及组织行为的基本理论模型与管理模型;第二篇个体行为包括个体心理与管理、员工态度、员工激励及工作压力等4章,本篇着重分析了个体的人格等心理现象与规律,详述了增进组织承诺与员工满意度的方法与技巧,并对如何激励员工、如何减轻工作压力提出了相应的对策;第三篇群体行为包括群体行为基础、团队管理、人际沟通、领导行为、管理决策、冲突与谈判等5章,概述了群体与工作团队的基本理论,探讨了清除人际沟通障碍的方法,介绍了领导的基本理论并对权变理论做了详述,同时还对权力与政治、冲突与谈判、管理决策等问题进行了深入分析;第四篇组织行为包括组织设计与结构、组织文化与组织变革等3章,详述了组织设计与员工行为的关系,分析了组织文化的形成与建设的途径,介绍了组织变革与组织发展的模式与技术。

特别指出的是,本书的每一章前面有学习要点,文中有研究和应用,每章的后面除本章小结、复习思考题之外,还有应用案例,这不仅方便读者学习与理解相关内容,更可引导读者在应用实践上下工夫。另外,为了方便教学,作者还做了每一章的PPT以供下载使用。

在本书的写作过程中,参考了大量的有关文献与著作,如未能在文中一一注明,敬请原著作者原谅,并在此表示感谢。特别要说明的是,本书的完成得到了很多人的支持与帮助。广西财经学院的钟颖副教授在清华经管学院访问期间协助帮助作者整理了大量资料,谨向他表示衷心的感谢。尤其值得指出的是,作者在清华经管学院EMBA与MBA的组织行为学的课程教学与讨论中,所指导的研究生、EMBA同学、MBA同学给予了智慧性的贡献,对他们的重要贡献,作者表示由衷的感谢!

最后,作者还要深深感谢清华大学出版社的编辑团队,没有他们大力的帮助与仔细的校阅,本书难以面世。书中所有的错误与不妥之处,敬请读者批评指正!

郑晓明

于清华大学经济管理学院

2011年6月26日

目 录

第一篇 绪 论

第一章 组织行为学之窗	(3)
第一节 组织行为的基本概念	(3)
第二节 组织行为学的概念和应用	(10)
第三节 组织行为学的产生与发展	(19)
第二章 组织行为学的理论模型	(33)
第一节 基本理论模型——人性假设与管理	(33)
第二节 组织行为的管理模型	(39)
第三节 组织行为的研究方法	(42)

第二篇 个体行为

第三章 个体心理与管理	(57)
第一节 个体的主要心理现象	(57)
第二节 社会知觉与管理	(68)
第三节 个性差异与管理	(74)
第四节 人格理论	(83)
第四章 态度与行为	(91)
第一节 工作态度	(92)
第二节 员工满意度	(95)
第三节 组织承诺	(102)
第四节 改变态度的方法	(104)
第五节 价值观与个体行为	(106)
第五章 员工激励	(111)
第一节 基本激励过程	(111)
第二节 激励的内容型理论	(113)
第三节 过程型激励理论	(122)
第四节 常用的激励方法	(130)

第六章 工作压力与工作健康	(141)
第一节 工作压力的本质	(141)
第二节 工作压力的来源	(143)
第三节 工作压力的影响	(146)
第四节 工作压力管理和调适	(148)

第三篇 群体行为

第七章 群体行为基础	(157)
第一节 群体行为概念	(157)
第二节 群体行为特征	(162)
第三节 群体发展阶段	(167)
第四节 群体内聚力	(172)
第八章 团队管理	(183)
第一节 团队管理概述	(184)
第二节 团队类型	(185)
第三节 高绩效团队	(187)
第九章 人际沟通	(210)
第一节 人际沟通的概念	(210)
第二节 沟通方式与沟通网络	(212)
第三节 沟通中的障碍	(221)
第十章 领导行为	(237)
第一节 领导概述	(237)
第二节 领导理论	(244)
第三节 领导权变理论述评	(260)
第四节 权力与政治	(265)
第五节 领导技能	(275)
第十一章 管理决策	(283)
第一节 决策概述	(283)
第二节 决策制定过程和决策改进	(289)
第三节 群体决策	(293)
第十二章 冲突与谈判	(306)
第一节 冲突概述	(306)
第二节 冲突管理	(309)
第三节 谈判	(314)

第四篇 组织行为

第十三章 组织设计与结构	(331)
第一节 组织设计	(331)
第二节 组织结构类型	(336)
第三节 新型组织结构	(341)
第四节 组织结构与员工行为	(346)
第十四章 组织文化	(354)
第一节 组织文化概述	(354)
第二节 组织文化理论	(361)
第三节 组织文化的形成	(363)
第四节 组织文化的建设	(368)
第五节 组织文化的改变	(375)
第十五章 组织变革与组织发展	(384)
第一节 组织变革的原因与动力	(384)
第二节 组织变革的程序	(386)
第三节 组织变革的理论模式	(388)
第四节 组织变革的阻力与对策	(391)
第五节 组织发展	(397)
第六节 创建学习型组织	(406)
参考文献	(414)

第一篇 | 绪 论

第一章 组织行为学之窗

第二章 组织行为学的理论模型

第一章

组织行为学之窗

学习要点

1. 组织行为学所要解决的主要问题；
2. 组织行为学所面临的挑战；
3. 组织行为学的产生和发展；
4. 组织行为学的基本概念、学科性质及基本问题；
5. 组织行为学与其相关学科的关系。

组织是技术和人性的有机结合,组织行为源自人心底深处的纷杂需求和各不相同的价值观,如何驾驭组织及组织中的人关系到企业的兴衰成败。组织行为学是致力于人在组织内如何行动的研究与应用的科学。

第一节 组织行为的基本概念

一、行为

(一) 行为的产生与行为本质

1. “刺激—反应”说

“行为”一词,在我们日常生活中几乎随处可见,因为我们每个人都是行为者,每天都必须有所行为。我们这里所说的行为仅是指人的行为,而不是广义的一切动物的行为。人的行为是人的器官和肌体在客观事物刺激下所发生的反应形式。例如,走路、工作、打球、游泳,等等。

在 20 世纪二三十年代,在美国风行一种行为主义的心理学理论,创始人为华生(J. B. Watson, 1878—1958)。行为主义的基本原则是“刺激+反应”的公式,用符号表示即

为“S+R”。行为主义者认为,这一公式是从生物界到人类社会都适用的普遍原则。行为主义就是从刺激(自然或社会的)来推测反应;或者以反应来推测刺激。根据这个理论,在管理措施上,激励手段的应用,其实质是刺激,通过刺激诱发人的行为。在这种理论的指导下,企业管理者的任务就是去选择一套适当的刺激,即激励手段,以引起员工相应的标准反应和定型的活动。

2. 行为的本质

(1) 巴甫洛夫的经典条件反射实验

本世纪初巴甫洛夫创立了条件反射理论。他认为设置一定的刺激条件,可以引起生物体一定的反应。他的众所周知的试验是在狗前面放一块肉,引起狗增加唾液分泌。之后在放置肉之前加上铃声,试了若干次以后,一听铃声,狗的唾液也会增加。这里,铃声就成了条件,这一反应过程通常称为S-R(刺激—反应)联结。S-R联结,有的出于本能,称为反射(reflex);有的出于习得,称为习惯。

行为主义心理学派把俄国的巴甫洛夫学说称为经典条件反射学习论(classical conditioning learning theory),认为行为的产生是条件反射的结果。

(2) 斯金纳的操作性条件反射实验

在经典条件反射之后,美国心理学家提出了操作性条件反射的理论,认为人类的许多行为是具有操作性、工具性的。行为的产生是不断强化的结果。人由于某种需要而引起探索或“自发的”活动,在探索的过程中,偶发的一种反应成为达到目的的一种工具,因此他就学习利用这种反应去操纵环境,达到目的,满足需要。

著名的美国心理学家斯金纳做过这样的实验:它训练关在笼子里的饥饿老鼠去按动一个横杆,每当它按动横杆时,就给它食物吃,这样就强化了老鼠按横杆的操作行为。经多次重复后,就形成了老鼠按横杆取得食物的条件反射。根据这项实验,斯金纳得出了结论:一个操作行为发生后,接着呈现强化刺激,那么这个操作再发生的强度(或频率)就会增加。由于多次的强化会形成一种反应的储备,所以当停止供应食物后,老鼠必然多次去按动横杆以期得到食物。按动横杆成了它得到食物的工具。也就是说,在按动横杆和获得食物之间建立了“暂时联系”。在此,按动横杆的动作是条件反应,食物出现和吃食对按动横杆的动作起了强化作用,横杆就是条件刺激。这种条件反射称做工具性条件反射,也叫做操作性条件反射。

(3) 勒温的行为公式

著名法国心理学家勒温认为,行为是人及环境相互作用的结果,或者说,行为是人以及环境的函数。用函数式表示如下:

$$B=f(P,E)$$

公式中:B表示行为;P表示人;E表示环境。

这个函数式表明:人的行为取决于人的需要、动机及所处环境的综合因素。人在同一环境中,行为之所以不同,是由于人的需要与动机存在差异;但在需要与动机相同的情况下,由于环境的不同,行为也会不同。因此,研究行为规律的关键是要研究和掌握变量

P 和变量 E 之间的关系。也就是说,人的动机和行为的产生,不仅取决于当时的需要,而且与社会环境及对环境的认识都直接相关。

(4) 社会学习理论

社会学习理论(social-learning theory)认为个体不仅可以通过直接经验进行学习,而且还可以通过观察或聆听发生在他人身上的事情来学习。比如,人可以通过观察榜样——父母、教师、同伴、影视演员、上司等,学会很多东西。社会学习理论是操作性条件反射理论的扩展,它也认为行为是结果的函数。不过,它同时还承认观察学习的存在以及知觉在学习中的重要性。



研究与应用

年老的员工很难掌握新东西?

“年老的员工很难掌握新东西”,这种说法反映了人们头脑中普遍存在的一种认识:年龄大的员工不易接受新鲜事物,很难掌握新方法和新技术。确实有研究证明,50岁及以上年龄的老员工,对自己的学习能力信心不足,而且年老的员工在掌握复杂的、需要技能的技术时,效率似乎不高,他们的反应速度和处理问题的速度也不快。因此在许多企业,年老的员工在学习和个人发展中,很少得到上级主管和同事的支持和帮助,这些企业不愿意给年老员工以更多的培训。但是,另外一些研究表明,年老的员工在完成培训之后,实际学到的东西往往要多于年轻员工,而且,年老员工更容易做到活学活用。

(二) 行为与心理的关系

1. “刺激—机体—反应”说

新行为主义是在老行为主义的公式“刺激—反应”中加上了一个中间环节,用符号表示就是: $S \rightarrow O \rightarrow R$ 。其中的 S 为刺激, R 为反应,而 O 是一个中间变量,它指的是主观因素,如意图、愿望、行为目的、映象和计划等。

在新行为主义者看来,人的行为计划是按“尝试—操作—尝试—执行”这一系统建立的。尽管加上主观因素这一环节,但是,最终的目的仍然是去完成一定的动作。人的行为计划都是分解在操作过程之中。

根据这一理论,激励人的主要手段不能仅仅靠刺激变量,还要考虑到中间变量的存在。具体说来,激励手段中除了考虑物质刺激因素外,也要考虑精神因素的内容;既要考虑情景变化,也要考虑劳动者的主观因素的需求。所以,根据新行为主义的理论,激励手段也要复杂化。

2. 心理的实质

心理是什么?心理是否可以认识?中国古代有多种说法,如灵魂说、颅相说、心脏

说、大脑说等。

灵魂说认为,人由肉体 and 灵魂两部分组成,并且灵魂可以脱离人体独立存在,灵魂即心理;颅相说认为,人的心理活动与人的外部相貌有关,并且是由其决定的;心脏说认为,人的心理活动的器官是心脏,因为人平时可以感到自己心脏的跳动,人在不同的精神活动状态下(如生气、激动),感觉心脏的活动有变化,由于心脏是在胸腔部位,于是就认为人的智慧也就在胸腔中。古希腊哲学家亚里士多德就认为思想和感觉的器官是在心脏,而脑的工作只在于使出自心脏的血液冷静一点而已。

随着科学的发展和人们经验的积累,通过实验及临床观察,灵魂说、颅相说早已被否定了。对于心脏说的错误,科学试验也给予了充分的证明。例如,人们观察到:人在睡眠和酒醉时,心脏活动并没有什么异常,而精神状态却发生了明显的变化。但如果脑部受伤(如脑外伤或脑震荡),心理活动就要受到严重破坏。有的病人耳目完好,但却听不见声音,看不见东西;有的病人失去了记忆,连自己最亲近的人也认不出了;有的病人在言语、思维和随意动作方面受到了损害,有时这些受损害的情况与精神病患者很类似,精神病患者往往是在心脏和其他的器官功能都正常的情况下出现神智不清的。于是,人们也就逐渐认识到精神病患者主要是脑功能的障碍。如果脑的功能恢复了正常,这些人的心理活动也随之得到改善。

脑的结构功能是很复杂的。早在我国古代的医书中就有“头者精明府”、“脑为元神之府”的记载。到了19世纪,随着科学技术的发展,人们关于脑的知识增多了。医学和生理解剖学的研究提供了大量的科学事实,证明脑是产生心理的器官,心理现象是脑的功能。

1861年,法国外科医生布洛卡(Bruca, 1861)解剖了一位患失语症病人的脑,发现这个病人的大脑皮层的一个部位的神经细胞严重损坏,说明这个病人的失语症是由于他的大脑皮层受到损伤的缘故,从而证明人的言语表达能力与脑的一定部位有关系。后来人们称大脑皮层的这一特定部位(位于左半球额叶的额下回)为“布洛卡中枢”,即运动性言语中枢。布洛卡对大脑中言语运动区的记述,在当时大大推动了大脑皮层定位的研究。1874年俄国解剖学家贝兹利用显微镜进行脑皮层细胞组成的观察研究。他在中央前回皮层第五层发现大型锥形细胞,这种细胞是支配躯体运动的神经细胞,被称为“贝兹细胞”。贝兹细胞的发现增加了对人脑的解剖学和组织学的知识。后来一些临床的实验研究发现,在颞叶的颞上回受损伤时,也会引起“知觉性失语症”(这种病人说话、阅读、写字都正常,但不能听懂别人的讲话);额叶的额中回受损伤时,引起“失写症”(说话、听话、阅读都正常,但不能书写文字);顶叶的角回受损伤时,引起“失读症”(不能阅读书面语言)。一些临床事实还证明,脑的额叶损坏会使人的智力下降,同时还会引起人的个性方面的变化,使一个原来温柔平静的人变得不能自制、脾气暴躁和粗野。上述的这些事实发现,以及用切除法、电刺激法所进行的对脑与行为关系的研究和神经电生理现象的研究等,大大丰富了脑是心理器官的知识,尤其是“反射”概念的提出和条件反射学说的建立,使心理生理机制的研究进入了一个新的阶段。

心理现象就其产生的方式来说是客观事物作用于感官,引起脑的反射活动。脑是心理的器官,没有脑也就没有心理;但是有了脑,如果没有客观事物的刺激作用,也就没有心理现象产生。各种客观事物以各种不同形式作用于我们的各种感官,引起神经系统的活动,从而产生感觉、知觉、表象、记忆、思维、情绪、意志等心理活动。人的大脑好像是个“加工厂”,客观现实好像是“原材料”,如果没有“原材料”,“加工厂”也就无法生产出任何产品。客观现实是人的心理源泉和内容。人的一切心理现象都是对客观现实的反映。大脑对客观现实的反映过程,也就是在头脑里形成映象的过程。事物的映象好像是它的副本,它的描绘。它跟所反映的对象和现象是相像的,但不是对象或现象本身。例如,在我的桌子上放有一只热水瓶,它作用于我们的感官,就产生了热水瓶的映象(心理现象),我们闭上眼睛时,还可以在我们脑中保存着这热水瓶的表象。然而热水瓶本身与头脑中的关于热水瓶的映象是有区别的。前者是一种客观物质现象,后者是一种主观心理现象;前者是看得见、摸得着,并且还可以用来存放开水;后者则是头脑中的表象,是观念的东西,看不见、摸不着的,也不能用来存放开水。心理是人脑对客观现实的主观映象,按其形式来说是主观的,但按其内容来说却又是客观的,因为它反映的都是外界事物和现象,是由外部事物决定的。其客观性的另一方面,还因为它是实际上的一种神经过程,是通过人的外部各种行为表现出来的。但它又是主观的,因为对客观现实的反映总是由一定的个人或主体进行的,总是受着个人积累的经验和个性心理特征所制约。因此,从这点来说,心理是客观和主观的统一。

人对客观现实的反映不是消极的、被动的反映,并不是像镜子反映物象一样。人对客观现实的反映是在活动过程中发生的,是一种积极的、能动的反映过程。每个人的个性心理特征、知识经验都会对反映过程发生深刻的影响。因此,同一事物对于不同的人(或同一个人不同时期)的反映是不尽相同的。例如,看同样一部电影,青年人和老年人的感受可能不一样,由于他们的知识经验不同,对电影的评价也会不同,情感的表现也不一样。

人的实践活动是心理产生和发展的基础。心理是脑的功能,而客观现实则是心理的源泉和内容,没有脑也就没有心理现象的产生,没有客观现实也就没有心理内容。但是如果有了正常的大脑,没有实践活动,客观现实也无法变成心理的源泉和内容。人的心理、意识就是在一定的社会关系中形成与发展的。人的社会生活条件不同,社会关系的不同,心理活动的内容、倾向、水平也就有所不同。例如,不同职业的人,他们的感觉、记忆、思维的能力和类型就明显不同。音乐家经常接触音乐,他们对乐音的辨别能力就要比一般人高;画家善于记忆各种景色和人物,塑造各种形象,形象思维比较发达;数学家善于记忆数学公式,经常思考如何概括数量关系,抽象思维比较发达。

由此,我们可以认为:脑是心理的器官,心理是对客观现实的主观反映。

二、组织行为

组织是由人组成的,又是由人来管理的。几乎每个人都是组织的成员,在其中工作、学习和生活。同时我们和许多组织有利益关系,我们赖以生存的资源要由组织来提供,我们是各类组织所提供商品和服务的消费者及顾客,我们服务社会的愿望也要通过加入一定的组织得以实现。此外,还有一些人是组织的管理者,想方设法提高组织的效率和效益。因此,组织与人息息相关。所以,组织在人的生活、工作和社会发展中有着重要的地位,组织的有效运作离不开对组织行为及其规律的研究。

(一) 组织的概念

1. 组织的定义

现实中的组织形形色色,人们对其认识的角度也各有差别。因此,不同学派对组织的定义见仁见智,争论不休。例如,有人认为,“组织是追求一定目标的社会实体——组织的存在是为了实现一定的目标,而组织成员的行为是对这些目标理性的追求”;也有人说,“组织是一个开放系统——是依托环境而求生存存活的‘输入—产出’转换系统”;依照强调组织内部制度建立的观点,“组织是契约的集合体,它由许多成文或不成文的契约构成,组织成员根据契约的规定进行工作,获得相应的酬报”;而强调组织内权力平衡的论点则认为,“组织是各种权力的集合体——它是由各种权力集团组合而成的,各集团为满足自身的利益和要求,力图控制或影响组织对各种资源的分配”;如此等等。我们必须在对有关观点广泛讨论的基础上,就一些共性的内容达成共识,作为进一步探讨的基点。

任何一个组织的存在都必须具备以下三个条件。

(1) 组织是人组成的集合

组织是由人构成的,同时组织活动也需要一定的物质资源。因此组织既是物质结构,又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的,正是人群形成了组织,没有人群便没有组织。

(2) 组织是适应于目标的需要

任何组织都有其基本的使命和目标,企业是为了生产产品、提供服务满足顾客需要。教育机构是为了培养人才,医院的存在是为病人提供健康服务,等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

(3) 组织通过专业分工和协调来实现目标

组织的存在是由于有自身的使命和目标,这些使命和目标是社会所必需的,但单个人又不能完成的。为了完成自己的目标,组织必须直接通过作业活动来完成组织目标,而作业活动的展开又离不开相应的人力资源(员工)、物力资源(原材料和机器设备)、财力资源(资金)和信息资源(各种数据和情报)等的运用作为条件。

由此可知,组织是具有共同目标的人,按一定结构把组织中的人、财、物通过专业分

工和协调组合起来的,并为实现共同目标而奋斗的人的集合体。

2. 组织的系统观

组织行为学是把整个组织作为研究对象,而不是把重点放在组织中的个体和群体上。这种宏观方法是把重点放在研究社会学规律的理论和概念上,研究者力求理解组织结构和组织设计是如何影响组织效率和气氛,认识组织与环境之间的关系及其影响,组织变革和发展的规律,组织所应用的技术、组织规模、组织年限等因素对组织结构、组织效率的影响等。

3. 组织的新发展

20世纪80年代以来,经济的全球一体化浪潮使市场机制和跨国公司在比过去更为广阔的范围内发生作用。信息技术的发展应用改变了交易方式、管理手段和运作流程,使原有的企业组织方式发生了巨大的变革,20世纪80年代初开始,福特、ABB、通用电气等许多企业进行了组织变革的尝试,到20世纪90年代初基于信息技术而对企业运作流程进行重新设计的组织变革技术被总结为“公司再造”,在许多企业中产生了奇迹般的效果。这些变革的结果使企业组织呈现出与韦伯的“科层制”完全不同的新特点,被称为“新组织”的兴起。根据美国麻省理工学院教授D.韦斯特尼、范·马林等人总结管理界对“新组织”的论述,认为“新组织”具有下列特点。

(1) 网络化。竞争的加剧要求企业最大限度地利用内、外资源,对顾客要求作出尽可能快的反应,并与环境中的变化因素建立网络,以求稳定,减少经营风险。这在组织内部,表现为跨职能的团队成为基本的活动单位,从而使水平和垂直的信息共享广泛实现。在外部,企业与环境高度依存,共享信息。如企业和供应商之间建立了紧密的长期合作关系,企业的生产和研发部门与顾客直接联系,而限于市场和服务部门,企业与其他公司也结成战略联盟关系,既竞争又合作。

(2) 扁平化。信息技术发展和员工素质的提高使管理跨度的扩大成为可能,企业处于对环境和技术变化快速灵活反应及成本控制的需要,通过向基层授权使中层的传递功能弱化,管理层次减少,这样就使原来高耸型的组织扁平化。

(3) 灵活性。企业环境越来越不可预测,企业必须反映顾客等利益相关者的需求,如此则必然注重结果,不拘成规,以鼓励创新和个性,增强竞争优势。

(4) 多元化。企业的雇员、利益相关者及其观点、文化观念越来越多元化,企业激励制度和职业道路也呈现出了灵活多样的景象。

(5) 全球化。国际间的交通和通信成本大大降低,全球市场开始形成,充分利用不同国家和地区在社会资源及生产要素方面的相对优势成为增强企业竞争力的重要途径。企业的员工、资金、设备、原材料和中间产品都有可能来源于不同的国家,也都可能向其他国家提供自己的产品和服务,都要学习国外企业的管理经验,跨国经营成为企业活动的必然趋势。同时,每个企业也都面临着国外企业的竞争,都必须考虑来自国外的供应商、顾客和竞争者。企业活动的网络遍布全球市场。

“新组织”的兴起,为组织理论的研究提出了许多新课题,如团队的组成结构,员工能