



组织发展与创新译丛

组织创新与变革

Innovation and Change in Organization

[英]奈杰尔·金 尼尔·安德森 / 著

冒光灿 关海峡 / 译



清华大学出版社
www.tup.tsinghua.edu.cn

THOMSON

汤姆森学习出版集团
www.thomsonlearningasia.com



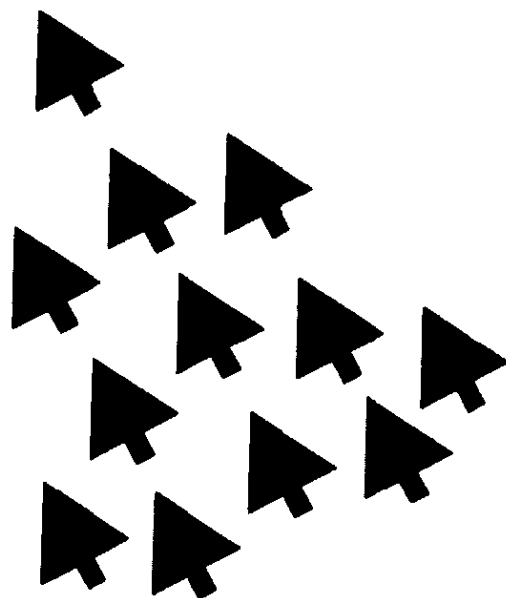


组 织 发 展 与 创 新 译 丛

组织创新与变革

Innovation and Change in Organization

[英]奈杰尔·金 尼尔·安德森 / 著
冒光灿 关海峡 / 译



清华大学出版社

THOMSON

汤姆森学习出版集团

(京)新登字 158 号

Innovation and Change in Organizations

Copyright © 1995 by Nigel King and Neil Anderson

All Rights reserved.

First published by Routledge, a division of Thomson Learning, United States of America. Authorized Translation of the edition by Thomson Learning and Tsinghua University Press. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

著作权合同登记号: 01-2002-1639

书 名: 组织创新与变革

原 著 者: [英]奈杰尔·金 尼尔·安德森

译 者: 冒光灿 关海峡

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑: 熊妍妍

印 刷 者: 北京市人民文学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 850×1168 1/32 印张: 8.75 插页: 1

版 次: 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-05301-4/F·401

印 数: 0001~5000

定 价: 18.00 元

策划语

o r g a n i z a t i o n

自 20 世纪 90 年代以来，组织发展呈现出诸多趋势：一方面，由经济全球化引起的跨国公司大量增加，组织的规模迅速扩大；另一方面，信息技术的飞速发展对企业管理模式产生了深远的影响，改变了人们的行为方式和工作方式。环境的剧烈变化，迫使组织变革的频率加快，更加关注人性，并通过提高学习与创新的能力，保持组织的活力和竞争力。在这种背景下，组织发展亟需理论的指导，人们开始关注组织的发展与创新等管理问题，国外许多学者为此作了大量的研究和探讨，组织管理理论成为欧美企业中管理者学习和员工培训的主要课程。但国内迄今尚没有一套系统、全面论述组织

发展与创新问题、内容精当的企业培训教材，我们策划本丛书的目的就是弥补这个空白。

根据我国本土最大的管理咨询公司之一的和君创业研究咨询有限公司对上千家企业的调查和研究表明，我国企业组织普遍存在以下三类问题，导致了企业发展的缓慢甚至衰亡：

1. 中国大部分企业尚处于组织的无序管理状态。企业没有充分运用组织的系统协同能力，长期依靠企业家个人的影响力，靠粗放式的单兵作战来响应与争夺市场。其典型特征是部门设置随意，职能边界不清，业务流程不畅，责权关系重叠，缺乏部门间的系统协同，企业家须从宏观到微观亲手推动企业的发展。

2. 中国的企业组织大多数不是战略导向型结构。由于企业对战略重视不够，且组织管理的理念淡漠，不能按照有效性整体实施架构，形成基于战略的组织结构，因此也就无法按照战略目标和未来发展方向，形成稳定的核心业务和有效的经营模式。

3. 中国企业大多缺乏内在的自我变革能力。环境一旦发生变化，企业识别系统失效的能力很弱，无法适时进行调整与变革，只能随其自然，以不变应万变，最终导致企业组织整体失效，从而走向衰亡。

国外的成功经验告诉我们，企业组织必须遵循三个基本原则：

1. 组织结构的设计和运行必须基于战略的目标。
2. 组织以“人”为中心，既要强调人的心理需求

与能力配置，更要强调团队的分工、合作与协同。

3. 组织必须是有效率的，不同层级的授权、考评和激励制度的设计与实施，是组织有效性的可靠保证。

由此，我们强烈地感受到，中国许多企业面临的问题，根源之一在于没有系统地理解战略与组织的关系，以及组织的功能与效率。为此，我们希望通过这套从心理学角度反映组织发展与创新管理研究成果的丛书，帮助中国的企业全面学习和理解组织管理，特别是在新一代经理人和管理者中，普及组织管理的基本理念和知识，为实现组织的有效管理与竞争力升级提供智力支持。

我们认为，企业的发展规模和发展潜力是由企业家的胸怀和胆识所决定的。但需要指出的是，要解决企业的诸多问题，企业家必须学会利用企业组织系统以图发展和创新。尤其是在中国加入 WTO 后，企业的环境更为复杂，竞争更加激烈，社会转型的挑战日趋突出，企业家必须对组织有更深入和全面的认识，才能协调和突破管理对象的复杂性与个人能力有限性的矛盾，有效地管理多变环境中的组织，发挥整体协同的优势，让有限的资源形成综合效应，全面提升企业的竞争力。

作为国内第一套全面系统论述组织发展与创新译丛，本丛书被许多世界著名公司选用作培训教材。在引进翻译的过程中，我们一直被作者们的洞见和睿智所震撼，因此，对这套译丛能为中国企业家和管理者提高对组织的认识和理解，促进管理升级抱有很强的信心。在

本丛书出版的过程中，管理学界多位专家参与了选书论证，企业界的朋友们提供了专业方面的指导和帮助，在此深表谢意。广大读者对本丛书的翻译和出版有何建议和意见，欢迎给予批评和指正。清华大学出版社的联系办法为：liuwy@tup. tsinghua. edu. cn。

和君创业·闻洁工作室
2002年3月

译者前言

o r g a n i z a t i o n

这是个创新与变革的时代。不论是在公有制经济还是私有制经济环境下，所有工业、商业和服务性组织的人们都经历着各种创新与变革。创新与变革在过去 20 年里一直是个热门话题，有关创新与变革的书籍浩如烟海。然而在国内，多数书籍都是从管理角度，运用组织行为学和组织社会学理论探讨创新与变革策略与方法，却鲜有从心理学角度深入探讨这些行为的根源。实际上，组织创新与变革是个广泛、复杂的课题，它还涉及职业心理学、社会心理学、认知心理学、个性心理学和成长心理学等许多心理学领域。人们在学习与运用创新与变革的种种策略与方法的同时，也会产生一系列

困惑：

- 增强组织成员创造力的方法为什么会有效？
- 人们是怎样产生创造力的？它们又有什么心理特征？
- 群体工作过程中有哪些心理因素会影响组织创新政策？
- 影响群体创造力的因素有哪些？
- 为什么一些组织比其他组织更具创新性？
- 组织在利用变革机构或独立咨询师进行组织发展过程中应注意什么？
- 组织变革遇到阻力时，这些阻力是否都具有破坏作用，是否应一概清除？

本书正是从心理学角度试图解释上述问题，有如下3个特点：

1. 本书深入浅出地向我们解释了心理学原理、理论和技巧，在创造力的起源、群体创新方法、创新过程、组织发展技巧和组织变革的阻力等问题上的应用；
2. 本书附以大量案例，大大开阔了我们的视野，启发了我们的思路，使我们能够更好地理解所阐述的心理学理论；
3. 本书是按照个体、群体和组织三个分析层面来安排章节的。因为群体与组织层面的创新工作有赖于个体创造力的深刻理解。

本书的许多见解都非常有助于组织战略的改进，有利于组织对变革作出反应，有利于实现利润最大化和成

本最小化的目的。本书可以作为普通管理类教材的补充读物，它的某些观点甚至可以纠正我们已形成的某些偏见，这对于学者与经理们都有非常重要的意义。

译者：冒光灿 关海峡



英文版前言

o r g a n i z a t i o n

近年来，快速、持续而深远的变革让我们越来越深刻地认识到，工作中个人与团队的心理因素是何等重要。组织结构正在发生根本性的转变，管理者与员工拥有了更多的自主权和责任感。组织在探索减少中央集权并“授权”给个人的方法，建设以项目为基础的团队，使员工往往跨部门地组织起来，而不再按等级结构来组织。对工作经历的传统观念也在发生着变化，个人的工作经历不再仅仅局限于某一个组织内部，由此也给未来的组织带来了对于忠诚和承诺的控制问题。我们还可以感受到信息技术革命所带来的全方位的影响、工作特征的变化及种种相关反应。

人们应对以这样规模和速度变革的能力成了一个主

要问题，我们经常能读到讨论工作压力的文章；组织中运用心理测试及相关程序的数量急剧增长，证明了个人认知能力的重要性，也证明了决定个人成就及对团队贡献大小的个性的重要性。也许在很早以前，从心理学角度对工作经验进行分析和理解，就是为了达到提高工作效率和获得高质量生活的双重目的。不幸的是，后者却往往被忽略了，公司更注重创造一种竞争性的、业绩驱动的或顾客至上的文化。

与 20 世纪 80 年代到 90 年代众多组织的变革相伴随，关于商业伦理的研究和对于公平问题的关注越来越多，这并不是一种巧合。从根本上来讲，员工的目标与需求和组织的目标与需求之间的不平衡对于企业是不利的。多年以前，人们曾广泛认为应该更多地强调创新，而不是对压力作出简单的反应。然而心理学研究与理论却指出，创新可能使人在冒风险时失去安全感，失去组织报酬系统所鼓励的试验与开创精神，显然在过去的 10 年里，这方面是失败的。探索并帮助组织认识其人力资源的潜力，是心理学不得不面对的来自商业的挑战。

《组织发展与创新译丛》的目的，是从职业心理与组织发展的角度，诠释人们在持续不断展开的变革面前的工作行为。本丛书将学术研究和实践经验结合起来，依靠对经验、实例与案例的研究与分析来进行交流。读者会发现，本丛书提供了基于知识积累之上的简明提要 and 实用方法，一些题目涉及到传统职业心理学的领域；另一些题目则打破了研究边界，讨论那些吸引人们注意

与兴趣的话题。该丛书读者群十分广泛，并直接面对公司白领、咨询顾问、人力资源管理与职业心理学专业的学生，以及企业中高层管理人，书中所研究的许多问题正是管理者与学生们通常关心的问题。尽管本丛书有共同的目标和系统的标题，但并没有严格的格式约束，为与时代同步，作者们拥有大量自主权去决定怎样组织与展现他们的工作。我认为他们的工作很出色，希望你读过这套丛书后也有同感。

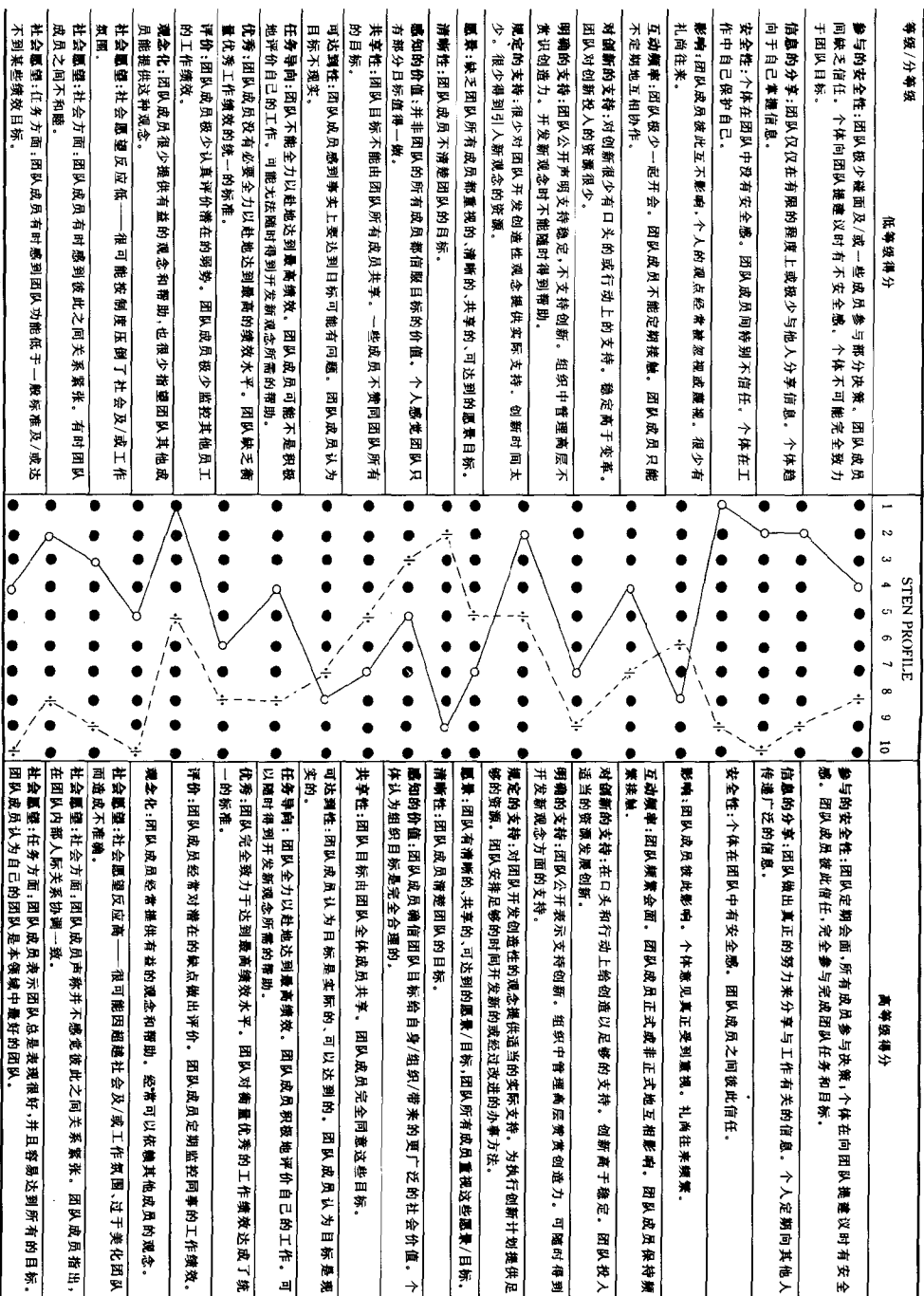
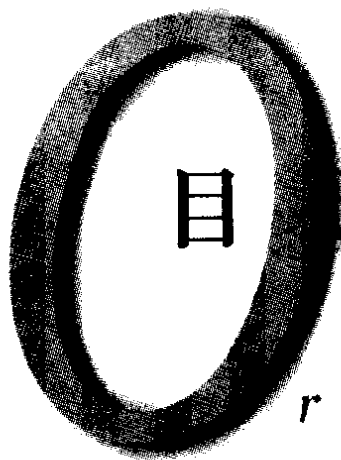


图 4-2 团队氛围清单——团队 A 和团队 B 概况
(资料来源: Copyright Anderson and West/ASE, 1994. 未经著作人许可, 不得以任何方式使用。)



目录

o r g a n i z a t i o n

1	导言 1
	创新与组织变革:界定范围 2
	研究创新与组织变革 6
	本书的结构 9
	如何使用本书 12
2	增强工作中的创造力 14
	定义创造力 15
	测量创造力 18

	增强创造力的方法 25
	创意诱导技术 26
	创造力培训 37
	选择创造力 41
	创造力和组织特征 52
	增强创造力:结束语 54
	参考书目 55
3	创造力的心理学研究方法 57
	创造力与个性 60
	创造性生活的研究 62
	作为智力能力的创造力 67
	人性心理学与创造力 74
	创造力的社会心理学研究方法 75
	综合研究方法 80
	参考书目 80
4	群体过程与创新 82
	群体中的社会影响 84
	群体决策 89
	社会同一性与创新 92
	社会心理学理论与组织创新 94
	工作群体创新的研究 95



	结束语 112
	参考书目 113
5	组织创新的前提 115
	组织中的人 116
	组织结构 121
	组织氛围和组织文化 125
	环境 131
	组织创新的类型 133
	研究组织创新前提的优势和不足 137
	参考书目 139
6	组织创新过程 141
	组织创新过程的模式 143
	组织创新的一般和特殊模式 151
	怎样对创新过程进行管理? 153
	结束语 156
	参考书目 157
7	组织发展 159
	引言 159