

典藏  
大师

维克作品

[美] 卡尔·维克 (Karl E. Weick) ©著  
贾柠瑞 高隽©译 马红宇©审校

# The Social Psychology of Organizing

美国著名组织理论家、心理学家的经典之作

## 组织社会心理学

如何理解和鉴赏组织

没有卡尔·维克，就没有彼得·圣吉的《第五项修炼》，  
就没有吉姆·柯林斯的《基业长青》，就没有阿里·德赫斯的《长寿公司》



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

C936  
W513

The Social  
Psychology  
of Organizing

# 组织社会心理学

[美] 卡尔·维克 (Karl E. Weick) ©著  
贾柠瑞 高隽◎译 马红宇◎审校

中国人民大学出版社  
·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

组织社会心理学/(美) 维克著; 贾柠瑞, 高隽译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10986-2

I. 组…

II. ①维…②贾…③高…

III. 组织社会学: 社会心理学

IV. C936 C912.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 122767 号

## 组织社会心理学

[美] 卡尔·维克 著

贾柠瑞 高 隽 译

马红宇 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 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2009 年 9 月第 1 版

印 张 17 插页 2

印 次 2009 年 9 月第 1 次印刷

字 数 281 000

定 价 49.80 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

## “学习型组织”从哪里来

组织是你难以逃脱的宿命。当今社会每个人都必然隶属于各种类型的组织，无论是正式的还是非正式的。你是否想过，人们为什么要构建组织，构建组织有什么样的心理背景。现在，我们终于可以不再迷惑，因为卡尔·维克在这本经典著作中，讲解了组织构建的方方面面，其中包括你思考过的，更多的可能是你从未思考过的。

本书著于1969年，是美国著名组织理论家、心理学家卡尔·维克的代表作。你可能会想，40年前的经典一定很晦涩难读。其实不尽然，初读这本书，你可能会感到有些艰涩，但你越读越会发现这是一本妙趣横生的组织理论“敲门砖”。作者在书中采用了很多看似与组织建构无关的案例，比如怎么数墨西哥马鲛的脊刺，飓风造成的伤亡是因为人口过剩等。这些案例不仅增加了阅读的趣味性，而且对帮助你理解本书也大有裨益。

虽然已经过去了40年，但你会发现作者对组织构建的见解非常具有前瞻性和预见性。

提到“无边界组织”、“学习型组织”等概念，相信你肯定不陌生，而这些概念的始作俑者，如彼得·圣吉、吉姆·柯林斯等都从本书中吸取了理论的养分。彼得·圣吉总结了低寿命企业的三个通病，其中最致命的通病就是卡尔·维克在本书提出的，他认为人们真正想从职场获得的是“消除无力感”，因此企业活力来自员工在工作中的成就感，而员工的成就感来自企业的宽容。

美国通用汽车公司前任董事会主席杰克·韦尔奇首先使用了无边界组织这一术语。他认为在今天动态的外部环境下，组织为了更有效去运营，就必须保持灵活性和非结构化。而本书作者在书中也提出，过多的管理和结构化，必然损害组织的灵活性，组织自发的控制环路经常会因为管理上的“瞎搀和”而遭到破坏。

这本书可以给我们的启示绝不仅于此，它就像一个宝藏，相信你能从中挖掘出更多的珍宝。



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

## 一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### 老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

### 老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

**1. 引进图书：**引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

**a) 教科书：**这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



**b) 专业书：**这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



**c) 大众书：**这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

**2. 本土图书：**本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



**a) “著”作：**这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

**b) “编著”图书：**这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

## 老 阅读的收益

**阅读图书最大的收益**，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



一顿麦当劳

工资的晋级



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

收益

花费



一本书

一切为了您的阅读体验

我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌

管理  
智慧

营销  
智慧

商业  
智慧

湛庐  
教材

喜福  
绘

典藏  
大师

间花  
叶

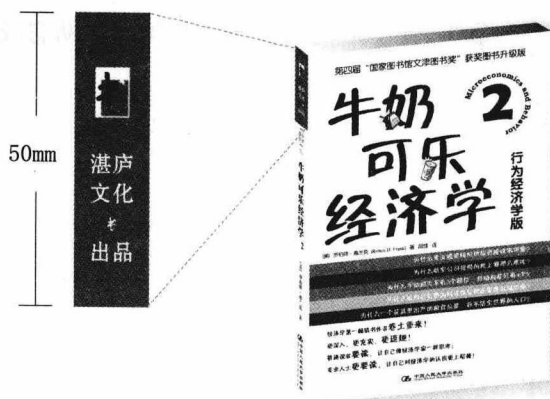
心  
视界

财  
富汇



找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部50mm处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化·出品”字样，小红帽下方标注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。



## 老 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化 · 出品”的字样。



## 老 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

## 老 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。

## 湛庐文化2008年获奖书目

### 老 《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“**第四届文津奖**”十本获奖图书之一，惟一一本获奖的商业类图书。

用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。

### 老 《牛奶可乐经济学》、《以人为本的企业》

搜狐、第一财经日报“**2008年十本最佳商业图书**”。

《以人为本的企业》凝聚人的无限力量！颠覆传统管理模式的企业革命！

### 老 《巴菲特之道》

“**2008和讯华文财经图书大奖**”的“**大众投资类**”大奖。

巴菲特家人与挚友为您零距离解析——巴菲特一生奉行的财富与人生哲学！

### 老 《企业的人性面》、《决断》

《商学院》杂志“**2008年十本最具商业价值的商业图书**”。

《决断》诠释领导者最重要的能力素质的伟大著作！

《企业的人性面》管理思想大师麦格雷戈一生惟一著作50周年纪念版

### 老 《撬开苹果》、《买》

《今日美国》杂志（USA Today）“**2008年最佳商业图书**”

《撬开苹果》探索史蒂夫·乔布斯的传奇，走出属于你自己的路

《买》听着！这才是购买的真相！

### 老 希腊三部曲：《追逐阳光之岛》、《桃金娘森林宝藏》、《众神的花园》

新闻出版总署“**第六次（2009年）向全国青少年推荐百种优秀图书**”之一。

“希腊三部曲”仿佛艾丽斯仙境、伊甸园与镜中世界，充满好闻的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。



## 延伸阅读

### 《当经济学遇上生物学和心理学》

半个世纪以来，关于行为经济学和神经科学的最佳著作。

被誉为“美国公众生活中的重要人物”——迈克尔·舍默最新力作

- 老 通俗经济学畅销书《魔鬼经济学》的作者史蒂芬·列维特倾力推荐。
- 老 汇集最顶尖心理学家最新实证结果，汲取生物学传统理论精髓。
- 老 揭开人类经济行为背后的心理因素，探讨一切经济行为的本质。
- 老 想成为更理性的消费者、经济人、投资人，或是快乐不吃亏的普通人，这本书会让你深受启发。



### 《20世纪最伟大的心理学实验》

本书作者劳伦·斯莱特是哈佛大学心理学硕士、波士顿大学教育学博士，既是一名心理学家，也是一名专业作家。心理学背景不仅深刻影响她的写作，而且也让她作品获得许多奖项。

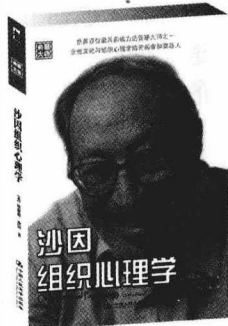
- 老 你是不是想学习心理学知识，但是大部头的教材让你望而生畏？
- 老 你是不是想了解心理学实验，但是数据、符号和公式让你只想退避三舍？
- 老 你是不是想找到一本书可以让你在轻松阅读中不仅了解心理学知识、洞穿20世纪心理学发展的轨迹，而且可以揭露人类行为背后的心理秘密？
- 老 您手中的这本书完全迎合您的期望！作者重新诠释了20世纪心理学探索人类心灵的非凡成就，以10个设计精巧的天才实验为例，结合小说、传记、采访等多种体裁，让你深刻体会心理实验背后的深邃涵义。



### 《沙因组织心理学》

本书的作者埃德加·沙因是世界百位最具影响力的管理大师之一，也是企业文化与组织心理学的开创者和奠基人

- 老 据亚马逊网站统计，本书迄今已被100余本学术专著引用；并且已被译成法、德、意、西、日本等多国文字。
- 老 美国众多知名大学管理学、心理学、MBA的专业教科书和必读参考书；全球管理实践人士的自学参考书。
- 老 本书从组织中的个体、人性和动机、领导、组织中的群体及组织结构和动力学这五个角度来探讨组织心理学。



Karl E. Weick: The Social Psychology of Organizing

Copyright © 2009 by The McGraw-Hill Education (Asia). All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Photos on pages xxiv, 56, 80, 116, 144 and 174 are used with permission from Singapore Airlines.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Renmin University Press.

Simplified Chinese translation Copyright © 2009 by China Renmin University Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由中国人民大学出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

**版权所有, 侵权必究。**

本书封底有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

**第1章 如何理解和鉴赏组织 1:****指挥家很关键吗?**

指挥中,指挥棒断成了好几段,其中有一段扎进了指挥家的手里,指挥家忍痛坚持到演出结束。我们是应赞叹指挥家的敬业,还是应悲叹仅靠一根指挥棒就能更好地控制音乐吗?

**第2章 如何对组织建构进行思考 21:****怎么数墨西哥马鲛的脊刺?**

是在马鲛使劲挣扎,让我们的手感到火烧一般疼时;还是从福尔马林溶液里捞起一条颜色惨白、身体僵直的马鲛,数它的脊刺?

**第3章 相互依赖性与组织建构 59:****有人会因为人口过剩而死亡吗?**

1970年10月在孟加拉东部发生了一场大飓风,在这场飓风中,有50万人丧命。“是什么杀害了这些不幸的人?”是飓风,还是听起来荒唐的人口过剩?

**第4章 连锁行为与组织建构 83:****为什么有的店倒闭了,有的生存下来?**

每支手表都需要将1 000个零件装配起来,一个店要求一次组装完成,另一个店要求10个零件一组,按组组装,谁能胜出?

## 第5章 自然选择与组织建构 111:

### 怎样适应变化无常的栖息环境?

比如,森林里空旷的杂草区,新河床泥泞的表面。这个种群需要做好哪三件事,则预示着它的适应是最为成功的?

## 第6章 设定与组织建构 139:

### 谁是胆小鬼?

在谁是胆小鬼的游戏中,竞争者认定“这是一个狗咬狗的世界”。究竟是他的预言精确地反映了事实,还是他低估了自己对这个世界的影响程度?

## 第7章 选择与组织建构 161:

### 有人用电子设备干扰国际象棋比赛吗?

国际象棋大师比赛时不能微笑,不能集中精神,冲动地落子,表现出“虚弱综合症”,原因是低强度的微波辐射,还是因为两只死苍蝇?

## 第8章 保留与组织建构 199:

### 果冻是如何记住组织结构的?

在组织结构图上覆盖上果冻,每次以不同的方式将热水倒在果冻上,果冻表面会留下不同的印记,为什么会有这样的不同?

## 第9章 组织建构的启示 227:

### 组织应该怎样?

面对无秩序状态时不要惊慌;切忌突然行事;无序的行动比有序的怠惰更为可取;最重要的决策经常是最不显眼的;不存在什么解决办法;反对功利主义;地图就是疆土;重绘组织图表;视组织为可进化的系统;让自己变得复杂。

## 译者后记 257:



# The Social Psychology Of Organizing

## 第 1 章



# 如何理解和 鉴赏组织

### 指挥家很关键吗？

指挥中，指挥棒断成了好几段，其中有一段扎进了指挥家的手里，指挥家忍痛坚持到演出结束。我们是应赞叹指挥家的敬业，还是应悲叹仅靠一根指挥棒就能更好地控制音乐吗？

本书论述的是如何理解和评价组织。首先，我们可以通过下面这些事件来理解组织是如何被建构起来的。

亚历克斯·贝弗拉斯 (Alex Bavelas) 教授经常和其他几位教授一起打高尔夫球。有一次，他和另外三人一起到高尔夫球场去打比赛。比赛开始前，他们准备用抽签来决定如何分组。此时，贝弗拉斯教授说：“我们赛后再抽签吧”。

对于棒球运动中的好球和坏球，三个裁判有不同的意见。第一个说：“他们是什么球，我就判什么球。”第二个说：“我根据我看到的来判断他们是什么球”。第三个也是最聪明的一个，他说：“在我判他们是什么球之前，他们什么球也不是”。

1938 年，福特汽车公司尝试通过推出一款在尺寸和动力上比 V8 小的汽车来争取新的顾客群。在几年的研发之后，他们生产了一款新车（名为 92A），这款车比一般的福特车更窄，车身更短，重量也轻了 600 磅。然而，这款车的小引擎只让制造商少花了 3 美元，而制造整辆车的造价只比大车少了 36 美元。这个项目于同年 4 月中旬搁浅了，这表明公司将不会继续推广这一款车型。

农民们在不断购买更重且更先进的机器来节省人工。但重型的机器会带来一些问题，比如他们会把土压实，有时会让下层土壤变得更硬，这使水无法渗入庄稼的根部。这样一来，农民们就必须用更大、更深的犁来松土，而这样的犁就又需要马力更强的拖拉机来拖动。

最近，在墨西哥城举行的一个复活节音乐节上，乌拉圭指挥家乔斯·塞瑞拜瑞 (Jose Serebrier) 指挥着 180 个乐手进行铜管、打击乐及合唱的演出。在指挥过程中，因为这位指挥家过于激动，用指挥棒刺伤了自己的手。塞瑞拜瑞说：“指挥棒断成了好几段，其中有一段扎进了我的手里。其实在这件事情上，我大概比任何人都还要吃惊。讽刺的是，我以前从来都不用指挥棒，这次我决定用，是因为我觉得指挥棒能够帮助我更好地把握音乐。这是一个错误，因为我的情绪过于激动了。一眨眼，我就把自己给刺伤了，但我没有停止指挥，我想办法一边指挥，一边把那段指挥棒从手里拔了出来。”乐团继续演奏，而合唱团也继续演唱了 20 分

钟，直至终场。之后，塞瑞拜瑞被送往当地的一家医院接受治疗。

陆军部长霍华德·卡拉维（Howard H. Callaway）认为他提出的“很高兴你能提出来”的政策应在全军推广。卡拉维部长对“很高兴你能提出来”的概念进行了这样的解释：假设明天早晨某人找到你，然后问了一个让你感到很头痛的问题，也就是说，他问了一个在这个世界上你最不想回答的问题，而你却真心地回答道“很高兴你能提出来”。当你的态度和行动是基于对眼前的事实做出公开、公正且诚实地评估时，你便能做到之前的这个假设。

（对组织）进行计算机模拟很容易让研究者陷入波尼尼（Bonini）的悖论之中——研究者的模型越是贴近现实、越是详细，这个模型和被模拟的组织就越相似，但同时这个模型也就会和被模拟的组织一样，变得无法描述也无法理解。

以上的几个故事都在说明什么是组织建构。组织建构指的是一种被一致确认的规则，这一规则的实施是通过可察觉的关联行为来完成的，旨在减少环境信息的不确定性。**建构是将现有的互动聚合成为可见的序列，从而产生有意义的结果。**

以下定义会帮助读者更好地理解本书涉及的内容。

- ◆ 组织是“有着共同预期的结构，这些预期是和角色密切相连的，因为角色会界定组织中的每一个成员对他人和自己应该有什么样的预期。”
- ◆ 一个组织是“一个可辨识的社会实体，它通过在其成员及客体中相协调的活动和关系来追求多重的目标。这样一种社会系统是开放式的，而且它的生存有赖于在更大的实体——社会，中的其他个体和子系统。”
- ◆ 组织建构首先是建立这样一个共识之上，即什么是真实、什么是虚幻。这一共识被称为一致性确认（Consensual Validation），是哈里·斯达克·沙利文（Harry Stack Sullivan）首次提出的。鲁斯·蒙鲁（Ruth Munroe）在谈到沙利文的著作时，把握住了这一短语的微妙之意，而这层微妙之意正是我们希望能将其整合入组织之中的。

在组织建构中，有关一致性意见的重要议题所涉及的，是从行为和

解释中建立起有关社会加工过程中的法则。当在加工过程中，出现令人迷惑的信息输入时，这些法则就能派上用场了。

之所以说组织建构类似于一种基本原理，是因为它是对某些法则和惯例进行系统地陈述。通过这些法则和惯例，一系列关联紧密的行为就被聚合在了一起，从而形成了当事人能够理解的社会加工过程。另外，还因为它包含了能够将变量以及因果联系形成有意义的结构的法则。对于那些被组织起来的人们而言，这些结构就是对他们所拥有的近期经验的一种总结。这一基本原理既包含了完成个体所不能独自完成的事情的秘诀，也包含了对个体所做的事情做出解释的诀窍。

一开始，组织建构的过程会涉及任何不清晰的信息输入。与现有的一切相比，那些代表了某种变化、某个差异、某段脱节了的事件以及那些似乎有着不止一种意义（即他们是模棱两可的）的事件，这些都是大规模的集体性活动发生的条件。一旦这些信息的输入变得不那么模糊了，指向他们的集体性活动的规模也会有所减小。

最后，组织的实质内容即基本原理所基于的原始材料——是一种连锁行为。这种连锁过程是循环发生的，奥尔波特（Allport）曾经这样来描述这个过程：

○ 当个体以一种直接、面对面的方式对其他人做出反应时，某个社会刺激，例如甲的行为，所给出的那个社会刺激，很有可能会在乙那里引发某种反应，而这种反应又会转而成为对甲的某个刺激，从而让他继续做出反应。刺激及其反应的方向就是这样循环发生的，个体的反应会引发其他人的反应，个体又会因为其他人的这种反应再次做出反应，甚至反应的程度加深。 ○

在本书中，奥尔波特所描述的序列被称为双重互动（double-interact），我们会在第4章中对此进行分析。

此时，我们应该承认，在开篇的那些例子里谈到的其他人物们都在进行着组织。这种组织和我们将其与通用汽车、美国国家航空与宇宙航行局（NASA）、IBM以及麦当劳联系在一起的那种组织是相同的。在每一个例子里，都有着对什么是恰当的程序，什么是恰当的解释所达成的共识，都有着分布在两人或多人之间的行为集合，也都有着需要着手解决的某种难题。这些程序、解释、行为和难题的结合就是在描述什么是组织，组织到底是什么（见图1—1）。