

组织创新与变革

冒光灿 关海峡

清华大学出版社

(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

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

	定义 OD 的概念, 指出 OD 的特征 160
	OD 过程 167
	OD 介入技术 177
	变革代理人 186
	结束语 189
	参考书目 190
8	组织变革的阻力 191
	克服阻力: 经典的观点 192
	有关变革阻力的当代出版物 200
	阻力的表现形式 208
	结束语 220
	参考书目 221
9	未来的实践和研究方向 222
	分析水平: 管理和综合多种观点 223
	管理控制的局限性 224
	心理学知识的应用 225
	研究日程表 226
	结束语 228
参考文献	230

创新，亦即新思想的成功开发和利用，是形成竞争力和创造财富的基础。一个国家要想领先于竞争对手，需要有富于创新精神的公司。成功的创新需要良好的管理、充裕的财力、灵活的技巧和内部及外部环境的全力支持。

(UK Government, *White Paper on Competitiveness*, 1994)

我们需要创造条件，尤其是在大型组织中，使个体获得实验、创造、成长、检验——直至创新的能力。

(Rosabeth Moss Kanter, 1983 page 23)

本书重点介绍创新心理学与组织的变革。这是一个范围广泛、内容复杂的课题，它贯穿于心理学及职业心理学的许多传统领域，并涉及社会心理学、认知心理学、个性心理学和成长心理学方面的有关理论。此外，我们还运用了其他相关理论，尤其是组织行为学和组织社会学方面的理论。然而，我们论述的重点则是在心理学方面，目的是探讨人们（个体及群体）涉入组织变革过程的方式，以及组织变革对他们产生的影响。在本章中，我们将探讨如何界定创新与组织变革，介绍职业心理学家如何研究这些论题，概述本书其余章节的结构。

● 创新与组织变革：界定范围

“创新”及“组织变革”，过去 15 年中一直是管理的热门话题，这一点我们已在开篇引文中提及。工商界领袖和政客们不断地敦促工商界锐意创新，以应付竞争；管理宗师们也因为提供了如何成功地适应变化的秘方，因而荣登最佳畅销书排名榜之列。与此同时，职业健康专家们把与压力有关的疾病的增加，归咎于急速的组织变革，这个问题理所当然地引起了欧共体的高度关注。然而，除了谙熟这些名词之外，要想精确地给它们下个定义，却是个难题。

○ 创新

让我们先看看范围较窄的创新概念。学术界遇到的

主要定义问题，就是如何把创新与组织变革大致区分开来。如果不能做到这一点，使用两个概念时就会像谈论泥泞和水体一样，说不出多大区别。也许被引用最多的这种区别，就是由迈克尔·韦斯特（Michael West）及其同事（West and Farr, 1990；King and West, 1987）所做的陈述，他们是这样描述组织创新的特征的：

- 创新是组织内部一种有形的产品、过程和步骤。一个新的观念可能是创新的开端，但还不能将其视为创新本身。
- 创新必须在其引入的社会环境中（如工作群体、部门或整个组织）是全新的，尽管对于引入它的个体而言不必是全新的。
- 创新必须是有意的而非偶然的。如果一家工厂由于热浪对员工和设备产生影响而减产，这就不是一种创新的行为。但是，如果这家工厂采取同样的措施是为了改善产品质量或减少员工的疾病，我们即可将之称为创新（只要它同样能达到上述新颖的标准）。
- 创新不必是例行程序的变化。任命一名新员工替代退休或辞职的员工，不能被视为创新性的变化。一个全新职位的设立才是创新。
- 创新必须是致力于为组织、组织的某些部门及/或更广泛的群体创造效益（至于能否成功，则是另一回事）。有意识的破坏行为，如消极怠工或纯粹是反复无常的行为，都不在创新之列。

- 创新必须产生公共效果。如果某个人在工作中引入一种变化，但对组织中的其他人没有明显的影响或意义，那就不能称之为创新。

这种观点并非无懈可击。正如奈杰尔·尼科尔森 (Nigel Nicholson) (1990) 所言，它看起来可能只是简单地将下定义的问题推后了一步，从而使我们面对着为“有意识的”、“有益的”甚至“新颖的”等词汇下定义的困难。尼科尔森建议，研究者们应当致力于研究组织中人们限定及使用这个词汇的方式，而不要试图把自己对创新的定义强加于所研究的领域中。对韦斯特定义的另一个批评是，它没有将产品的规模和范围、过程或步骤考虑进去。这样一来，任何能满足上述标准而不论多么浅薄的变化，都可以称为创新。有些作者，如金伯利 (Kimberly, 1981) 指出，只有将引入组织（或组织的部门）并对其产生实际影响的那些变化定义为创新才是有意义的。这就意味着，涉及到管理者的变化，由于其对组织工作绩效能产生显著影响，因而被视为创新。但另一方面，确定对组织是否产生实质影响的环境标准极为困难，特别是在刚开始采纳新观念时，这种影响可能很不明显。

作为将创新理论化的概念性基础，韦斯特的定义有其局限性，但作为一个讲究实际的实用定义，它依然有价值。它与学者及管理者对该名词的通常用法相吻合，并且提供了一条大多数研究人员和实践人员难以强烈反对的分界线。

○ 组织变革

如果说在组织变革的研究中难以将创新作为一个明显的领域区分开来，那么，要将组织变革的更广泛的领域特征概括地描述出来，就更加困难。“变革”这个概念太广泛，它几乎可以涵盖组织心理学研究中的每一个课题。但是，如果我们翻翻组织变革教科书的目录就会发现，它们主要倾向于探讨已经计划好的变革管理，尤其是组织处理与环境及组织中不同部门之间的关系方式的变革。人们不太重视高级管理层以下的组织层面中出现的那些常见的、成熟的、随机的或偶然的变革。

由此可见，组织变革作者们所研究出来的主流变革形式，不会有太大的不同，差别仅在于所持的观点不同。“组织变革”一般是指宏观层面的变革方式，它更多地关注作为整体的组织以及它的主要子系统，而不是小工作群体以及个体的经验。同时，它更多地关注的是大规模的变革，而创新研究有时更局限于对组织内部产生影响的变化本身。正因为如此，近些年来主要是由组织心理学家进行创新研究，而组织的变革及成长仍然主要是由管理科学家及组织社会学家进行研究的领域。最后，创新研究趋向于至少将关注变革的起源及推进与关注变革的实施放在同等位置，同时，组织变革研究也将其重点牢牢地放在变革实施上。但是，在许多情况下，这两个名词之一可以有效地应用于一项研究之中，特别

是关于管理风格以及个体或群体的变革阻力这样的课题之中。

● 研究创新与组织变革

○ 谁是“创新者”

只要稍微浏览一下管理工作及专业工作广告，你就会发现，它们以不同的方式对“创新者”进行了定义。如果一家公司表示它正在寻求“一位创新型人才”到特定的岗位，这一般是指个体。如果要求某人加入“一个创新型团队”，这时强调的是工作群体。在另外一些场合，组织自称是“创新型的”。这些差别充分地说明了这样一个事实，即能够在不同的分析层面上研究创新，包括个体、群体或组织的层面。（此外还存在着一个更广泛的社会分析层面，但这已超出了本书讨论的范围。）职业心理学家所研究的问题，依照其对各层面的重视程度不同而异。表 1-1 描述了这三个层面中各个层面所研究的问题。

需要指出的是，尽管这三个分析层面为进行写作提供了方便，但它们也在每个层面之间强加了错误的分界线。的确，创新研究能够做出的最重要的贡献之一，就是将组织行为理解为将不同的分析层面综合起来的可能性（Staw, 1984）。例如，要想精确地了解改变管理风格这一创新行为的效果，我们可以观察它们对个体下属、工作群体以及整个组织的影响。不能把各个分析层

面之间的分界看成是固定不变的和不能渗透的另一个原因是，一些最使人感兴趣的学术问题与这些层面的分界有关。让我们举一个例子：考察创新项目团队的有效性时，最重要的是要看它们与范围更大的组织机构、环境 and 文化的相互作用方式及过程，如团队内部的领导与沟通。

表 1-1 用于不同分析层面的调查问题

个人层面	团队层面	组织层面
组织如何选择创新？	创新工作团队有何特点？	抵制变革的原因与结果是什么？
培训能否提高工作中的创新行为？	社会心理学有关群体过程理论在理解组织创新与变革时有何用途？	是否存在可以促进变革的理想的结构、环境和文化？ 创新过程是否按照清晰的阶段进行？
个人创造力如何与创新相关？	团队建设行为在提高创新方面的有效性如何？	组织变革是可管理的吗？ 使用内部与外部变革代理的优缺点是什么？

○ 研究方法

在研究创新与组织变革的过程中，职业心理学家采用了四种方式。在本书后一部分我们将列出这四种方式的许多例子，并重点对其优劣做出判断（参见第 5 章、第 6 章）。现在我们仅对每一种方式做一简要的说明。

- 横向研究方式。指测量一个或多个组织在某一时间点的一组变量，以便考察它们与创新/变革的某个方面的联系。比如，通常这意味着把个体、

群体或组织与实验预测拿来进行比较，以判断存在或者缺乏某些特征是否与对变革的态度或行为的差异之间存在联系。比如，可以在相同行业中对具有扁平式结构的组织和具有更多层级结构的组织的成员对创新的态度进行比较。

- **反复测量方式（或之前之后方式）。**要求研究者在两个或两个以上的时间点上计量所选择的变量：也许在引入一项主要创新之前立即计量，也许在一年之后，该项创新完成之后立即计量。这种研究方式给研究人员提供了一个比横向研究方式更好的机会，可以考察创新/变革过程中的原因和结果。例如，如果通过横向研究发现，办公室人员对待新技术的态度与他们对计算机化的反应存在着显著的正相关性，我们就不能说他们的态度是否引起了他们的敌对行动，或者计算机化是否已经使他们普遍对新技术形成了消极的态度。采用之前之后的研究方式，如果在计算机化之前对新技术的态度预示了后续反应，那么我们可以更自信地说，前者对后者的形成产生了影响。（当然，研究人员应当注意到可能已经影响他所研究的结果变量的其他因素，这一点相当重要。）
- **纵向研究方式。**如同反复测量方式一样，这种方式也包括收集一段时间内的数据。二者的差别在于，真正的纵向研究要求的数据采集点比通常在反复测量研究中看到的两个或三个要多，其目的

是要尽可能全面地阐述创新/变革中出现的情况。因此，纵向研究方式通常需要持续几年。这种方式的一个很好的例子，就是明尼苏达创新研究项目（1989），在这个项目中，34名研究人员组成的团队在7年内跟踪研究7个不同的主要创新项目，他们采取了多种研究方式，如面谈、问卷调查、观察，以及对会议记录之类的文件进行分析。

- 追溯研究方式。目的在于在一个或多个组织中重现创新/变革的历史。由于这种研究方式总会遇到数据不可靠、不完整的问题，通常需要努力采用尽可能多的数据来源。包括与现在或过去的职员、老主顾或客户、供应商及其他商业伙伴进行面谈，审查大量的正式和非正式文件等。

● 本书的结构

尽管本书不是按照前面所述的三个分析层面安排章节的，但以下7章可以视为主要是从个体研究（第2章、第3章）、群体层面（第4章）到组织层面研究（第5章至第8章）进行编写的。为了便于理解，我们可能会重复早期的观点，这样就免不了会出现知识的重叠。例如，在考察个体如何产生新观念时，我们免不了要考虑个体所任职的公司内部结构、环境及文化等。

本书是《组织发展与创新译丛》的一部分，目的是

提供相关的、有益的心理知识。因此，我们从第 2 章开始论述组织如何能够努力增强组织成员创造力这样的实际问题。在开篇讨论创造力的定义及测量之后，我们将继续考察有益于组织增强创造力的各种策略，其中包括观念产生技巧，如“头脑风暴”、创造力培训、创造力的选择和评价以及创造性氛围的形成。我们发现，尽管这些策略得到了广泛应用，但对于它们在组织内部实际应用的有效性还极少做出评价。

第 3 章继续讨论个体创造力这个命题，概要地阐述了针对这一课题的心理学研究，而不局限于特定工作场所创造力的研究。该章将第 2 章中描述的实际工作应用提升到更广泛的理论方面，也为后续章节奠定了基础。大量的群体及组织层面的创新工作，有赖于对个体创造力特性的理解，例如，在预测哪一种领导风格将会鼓励或阻止创新方面就是如此。

第 4 章讨论群体工作过程对组织创新的影响。该章第一部分考察社会心理学研究对于理解组织创新的群体工作过程的潜在贡献，包括三个方面：社会影响、群体决策和社会同一性。该章后一部分继续评价由组织心理学家对工作群体创新的研究。影响群体创造性的五个主要因素是：领导风格、群体成分、群体结构、群体氛围以及群体氛围和成长。该章最后考察了日益流行的组织中团队建设技巧的应用。

第 5 章和第 6 章概要介绍了过去 20 年来众多的研究机构，主要是那些深入研究组织层面创新的机构。

第 5 章集中于分辨促进或阻止组织创新因素的研究，这些研究的基本目的，是要解释为什么一些组织（或组织中的部门）比其他组织更具创新性的原因。这里考虑了四组主要因素：人员、结构、氛围和文化、环境。第 6 章开始讨论致力于通过纵向或反复研究方式说明和解释创新过程特性的有关文献。这里有一个重要的观点，即设计一种适用于所有组织中所有创新形式的通用创新过程模型的努力是否有价值。

通过对大量组织创新文献的概述，我们在第 7 章特别讨论了有时颇具争议性的论题——组织发展（OD）。组织发展被描述为一系列计划好的干预技巧，这些技巧旨在改进组织功能，改善员工心理素质，包括创新与创造力。这些技巧是以被广泛接受的行为科学原理及研究为基础的。该章将近几年来独立咨询师进行组织发展实践的激增与应用评价研究的缺乏做了对比。该章还讨论了变革机构采用的通用技巧的范围以及支持其功效的证据。最后，该章讨论了成为有效的组织发展咨询师所需要的能力，并且提出了管理者将组织发展技术引入组织时应当注意的问题。

本书第 8 章转入讨论过去 50 年来管理文献中一个长盛不衰的话题，即变革的阻力。但是，在该章中，基本上是从心理学观点来看待阻力的。一些有关阻力的古典著作中的共同观点是，阻力是反生产力的，甚至是不理性的“需要被克服的”行为。我们认为，这种观点是一种本能的、经理人员阶层的假想。与之相反，我们发