

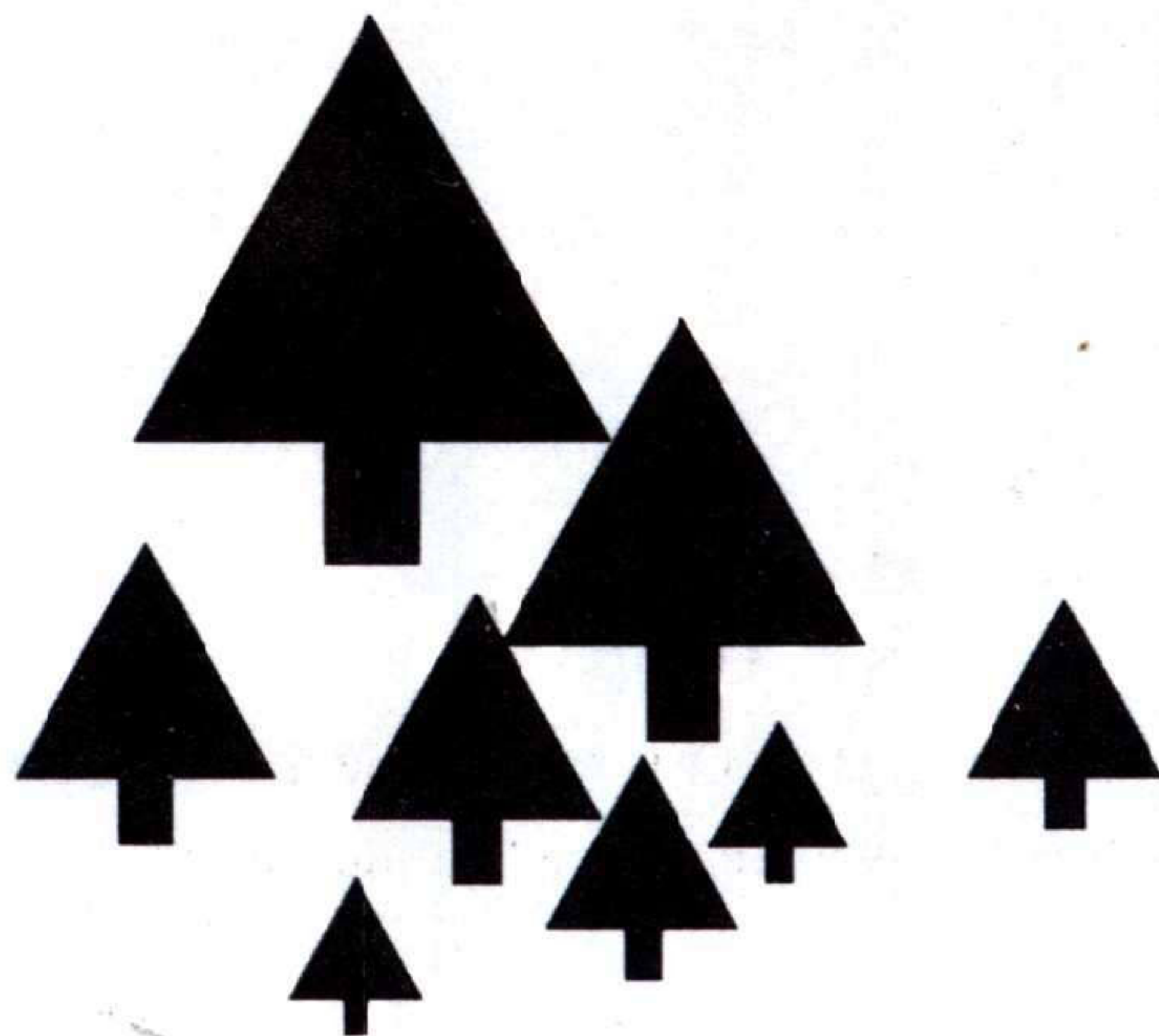


组 织 发 展 与 创 新 译 丛

健康的组织

The Healthy Organization

[英]苏珊·纽厄尔 / 著
王剑锋 张民 李芳 / 译



清华大学出版社

THOMSON

汤姆森学习出版集团

(京)新登字158号

The Healthy Organization

Copyright(c)1995 by Susan Newell

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。

北京市版权局著作权合同登记号：图字：01-2002-1654

书 名：健康的组织

原 著 者：[英] 苏珊·纽厄尔

译 者：王剑锋 张 民 李 芳

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：880×1230 1/32 印张：8.625 插页：2

版 次：2002年5月第1版 2002年5月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-05244-1/F·393

印 数：0001~5000

定 价：17.50元

组织策划语言

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和衰亡：

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，欢迎来信批评和指正。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



21世纪的组织将会遇到更为强劲的竞争威胁，任何组织要想长期保持较强的竞争力，都不能再指望像19世纪或20世纪初的组织一样，仅仅依靠领导者的个人努力就能获得成功。今天的组织，面对的是一个更为复杂的环境，这对组织提出了更高的要求，组织必须同时协调好组织与员工、组织与社会等多方面的关系。

《健康的组织》正是针对这一主题展开论述的，书中指出，组织要保持竞争力，一方面，要协调好与员工的关系，充分调动员工的积极性，发挥出他们的聪明才干；另一方面，要协调好与社会的关系，使得组织与社会的发展能够相得益彰。

全书分为三个部分。第一部分介绍了组织对员工个

人的影响。第二部分作为对员工影响的补充，介绍了组织对遭受不公平待遇的群体的影响。第三部分介绍了组织对更广泛意义上的社会所产生的影响。在每一部分里，都有关于影响产生原因的分析，以及组织应当如何减少其负面影响的探讨，并阐明了对员工的健康和精神状态所产生的积极意义。

总之，该书向读者介绍了一些最重要的心理学理论、概念和方法，把学术研究和业界实践统一起来，通过大量的实证性研究，典型的企业案例，阐述了改善组织人际关系的观点，以及如何加深对“健康的组织”的理解。书中内容既无过多的数学公式，也无太多的新概念，行文简洁、流畅，可使读者对工作、生活中的一些问题产生更清晰、更科学的理解，提高日常行为的自觉性。

译者 王剑锋



英文版前言

regan i a n e n

在21世纪，任何组织要继续保持较强的竞争力，都必须重视发挥员工的聪明才智。这就是苏珊想传达给《健康的组织》的读者们的理念。从本书的书名已经可以让人大致推测出它的一些主要内容，它旨在说明组织中质量、灵活性和责任心的作用。

企业要想获得成功，就必须改善个体、集体和社会的状态。本书在分析健康的组织究竟意味着什么的过程中，介绍了一些极其重要的心理学理论、概念和方法。本书分为三部分：组织对于个体员工的影响，对组织中受到了不公正待遇的团体的影响，以及组织对于社区的影响。本书为那些致力于营造健康组织的管理者提供了解决方案，用以应付他们在实践中遇到的一些问题。这

些方案包括怎样提高机会的平等性，怎样应付压力，怎样充分发挥员工的才智，怎样使员工具有受重视的感觉。

本着建设性和介绍性的原则，本书在改善组织的人际关系方面为管理者们提出了一些建设性意见，以使得组织更容易获得成功。

苏珊·纽厄尔是沃里克商学院的讲师，致力于劳资关系和组织行为方面的研究。

目 录

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

导 论

人的因素对于组织成功的重要性 1

引言 1

20世纪90年代的组织 2

发挥人的潜能 8

好的和坏的雇主 10

本书的结构 12

第一篇 组织与个体员工

个体和工作体验 19

引言 19

19世纪的雇佣关系 21

科学的管理：F．W．泰勒 23

韦伯的官僚机构理论 26

英国的人性因素工业心理学 27

人际关系：霍桑试验 29

霍桑试验的结论 34

工作和满足感 35

20世纪90年代员工满意度的重要性 39

小结 43

工作中的压力 44

引言 44

压力与激励 45

心理反应 47

工作压力 48

与工作有关的压力产生的原因 50

小结 64

帮助员工应对压力 66

引言 66

员工们更重视减轻压力的措施：第三层次的动作 67

小结 78

提高个人对付压力的能力 80

引言 80

健康的生活方式 82

对付压力训练 91

职业计划与职业发展 94

小结 107

工作：良好的健康和进步的表现 108

引言 108

心理健康的组成部分 109

影响心理健康的环境特征 120

小结 133

第二篇 组织和少数群体

工作歧视：不能容忍差异 143

引言 143

同等机会法令 145

就业中的少数人种 152

妇女就业 155

歧视解释 157

小结 172

创造工作管理多样化中的均等机会	175
引言	175
为何机会均等如此重要？	176
制定并实行机会均等政策	180
案例：让妇女回去工作和让妇女承担责任	184
谁从弹性工作中获益？	187
直面陈规与偏见	191
“机遇2000”	193
小结	195

第三篇 组织和社会

商业道德	199
引言	199
道德困境	201
道德困境的评价	202
道德和法律	205
社会责任与道德责任	207
个人责任与国家干预	209
社会责任	211
小结	212

个人决策与道德行为	215
-----------	-----

引言 215

道德成熟 216

个人职责 218

模仿学习与道德行为 220

顺从与集体审议 222

提高道德行为的途径 224

揭发行为 226

大众职业事务所 228

做出你自己的道德抉择 229

小结 231

全书总结

参考文献

人的因素对于组织成功的重要性

导论

引言

心理学分析是涵盖人们行为和心理过程方面的科学研究。心理学的目的是增进对人们思维和行为方式的理解，这种理解进而可用于促成新的变化。无论是义务性组织，还是商业性组织，决定事业前景的因素是在组织中工作的人。所以，心理学对于理解组织的状况是至关重要的。确实，有理由相信，在20世纪90年代，人力因素比以往更加重要，甚至与20年前相比，其发展速度也要快得多。市场的国际化，意味着在大多数产业中竞争的压力非常大。为了在激烈竞争中保持优势，就要依靠组织中员工技能的发挥。然而，在大多数组织中，

员工技能，特别是较为低层的员工的技能，却未能充分地发挥，而是被白白地浪费掉了。与此同时，高层管理人员却在超负荷地工作。本书要阐明的就是，任何组织要想在21世纪保持竞争优势，就绝不能再继续浪费人的才能了。

● 20世纪90年代的组织

20世纪90年代的组织处于全球经济竞争异常激烈的大环境中，只有能够满足客户需求的组织才能生存下去。博尔威金（Bolwijn）和孔帕（Kumpe）（1990）认为，顾客满意度的决定因素已随时间而变化。过去，产品或服务的最重要的特征是价格。如果你的产品或服务的价格低于竞争对手，顾客便会购买。但是，自20世纪70年代以来，他们认为，其他特征，如质量、灵活性和创新精神，也成为市场竞争力的决定性因素。产品和服务必须有较高的质量，能够适应某一特定消费群体的需求，并必须具有创新的特征，使自己远远超过同类产品或服务。另外，评判组织成功与否的第四条标准，即组织的社会和道德责任，也已变得越来越重要。无视自己的员工和（或）其他团体的人权的组织，可能会受到失败的惩罚，不可能吸引和招聘到好的人才，消费者也会抵制这些组织的产品或服务。

提高竞争力的传统方法，是通过削减管理费来降低成本，其中最典型的做法，是裁减制造或运送产品（服务）的员工数量。可以通过改进机器，以替代或提高人