

第四章 组织理论

【知识结构简图】



【考点指南】

本章属于管理心理学中的次重点复习章节，组织理论多以名词解释，选择题形式出题，简答和论述题较少；补充考点是个别院校可能会命题的一些零碎知识点，复习过程中要注意回归教材理解记忆。

1. 组织结构（东北师范大学 2016，简答；湖南师范大学 2020，简答）
2. 组织文化（湖南师范大学 2017，简答；苏州大学 2017，名词解释；天津师范大学 2019，名词解释；西北师范大学 2019，综合；天津师范大学 2020，简答）
3. 组织变革（苏州大学 2016，名词解释；浙江师范大学 2017，案例；江西师范大学 2018，单选）
4. 组织承诺（北京大学 2017，简答；华东师范大学 2017，单选；西北师范大学 2018，简答；陕西师范大学 2019，简答）
5. 团队凝聚力（北京师范大学 2018，论述）
6. 心理契约（华东师范大学 2016，名词解释；陕西师范大学 2017，名词解释）
7. 工作倦怠（陕西师范大学 2018，改错；北京大学 2019，简答）
8. 人员招聘（北京大学 2016，简答；陕西师范大学 2017，案例；苏州大学 2019，案例）

【知识精讲】

一、组织结构

（一）概述

1.组织

(1)传统的看法认为,组织是为了达到特定的共同目标,经由各部门分工合作和不同层次的权力和责任制度,而合理地协调一群人的活动。这个定义包含如下含义:

- ①组织有一个共同的目标。
- ②组织包括不同层次的分工合作,而劳动的分工,又需要不同的权力和责任制度来加以保证。
- ③组织的功能在于协调人们为达到共同目标而进行的活动,包括各组织层次内部和各层次之间的协调。

该定义指出了组织的最一般特征,由于它着重于从组织的内部来说明组织的特征,实质上把组织看成与外界隔绝的封闭系统。该定义不能全面地解释复杂多变的环境中的组织。

(2)现代的组织概念,把组织看成开放的社会技术系统。这个定义包含如下几个含义:

- ①组织是一个开放的系统,不断地与外部环境进行材料、能源和信息的交换,不断改革和发展。
- ②组织是一个社会技术系统,既包括结构和技术方面,也包括心理,社会和管理方面。
- ③组织是一个整合的系统,建立在其各子系统的相互依存之上,也离不开与环境的相互作用,因此,组织整合了各子系统及其与环境的关系。

(3)组织的特征:共同目标、分工与协作、权力与责任、与环境的联系。

2.组织结构

(1)含义

组织结构是组织全体成员为实现组织目标,在管理工作中进行分工协作,在职务范围、责任,权力方面所形成的结构体系。它是执行管理和经营任务的体制。

组织结构在整个管理系统中起着“框架”的作用,有了它,系统中的人流、物流、信息流才能正常流通,使组织目标的实现成为可能。

(2)设计原理

- ①分工与协作原理;
- ②管理幅度原理;
- ③统一指挥原理;
- ④平衡原理;
- ⑤效率原理;
- ⑥优化组合原则。

(二)形式

1.直线型组织结构

直线型组织结构又称直线管理制,简称直线制,是一种最早也是最简单的组织形式。它是上下级成直线,等级的权责关系的一种组织形式。各级均有主管,上级主管人员在职责范围内对下级有直接指挥权,下级绝对服从上级,上情下达和下情上报都按等级进行,不能越级。

(1)优点:结构简单;职权明确;行动灵活;指挥统一;便于监督;组织结构较稳定;工作效率高。

(2)缺点:

- ①缺乏合理分工,要求管理人员熟悉所管辖范围内的全部业务。
- ②容易因管理层次多,而使信息沟通不畅或信息传达失真。
- ③管理者易发生独断专行,官僚主义,员工的自主意识,创造意识和主人翁精神受压抑。

(3)适用:

只适用于规模较小,生产技术比较简单的企业,对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。

2. 职能型组织结构

职能型组织结构又称职能管理制，简称职能制，是在直线型组织结构的基础上，为各级领导人设立职能机构或人员，他们既协助领导人工作，又有权在各自职能范围内直接指挥下属部门。

(1) 优点：

- ①能适应现代化工业企业生产技术比较复杂，管理工作比较精细的特点，能照顾专业分工，各行其责。
- ②能充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担，便于领导人集中精力作决策。

(2) 缺点：

- ①容易形成多元领导，妨碍了必要的集中领导和统一指挥。
- ②不利于建立健全的责任制，中间管理层往往会出现有功大家抢，有过大家推的现象。
- ③在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时，下级就无所适从，影响工作的正常进行，容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱。

(3) 适用：

适合生产技术和经营管理复杂的企业，但较少被采用。

3. 直线职能型组织结构

直线职能型组织结构又称直线职能制、直线参谋制，是组织中各级领导人进行直接指挥与各级职能（参谋）人员进行业务指导相结合的一种形式。它是在直线制和职能制的基础上，取长补短，吸取这两种形式的优点而建立起来的。

(1) 优点：

比较适应现代化工业生产的特点，保证了统一的指挥和管理。

- ②层次分明，分工明确，可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。

(2) 缺点：

- ①层次多，机构臃肿，职能部门之间的协作和配合性较差。
- ②职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担，另一方面也造成办事效率低。
- ③决策是最高领导层的事，工人只是按其确定的具体任务进行作业，因此较难调动和发挥下级或工人的积极性。

(3) 适用：

我国企业一般采用直线职能型组织结构，是当前采用最广泛的组织结构形式。

4. 事业部制的组织结构

事业部制组织结构又称分权结构，或部门化结构，它是在总公司的领导下，根据产品，地域划分各个事业部门，而每一事业部门分别有其独自的产品和市场、独自的利益，成为利益责任中心，进而实行分权化管理的一种结构。这是一种高度（层）集权下的分权管理体制。

(1) 优点：

- ①分权给事业部，有利于统一管理，独立核算，自负盈亏。
- ②有利于公司最高管理层摆脱日常事务，致力于企业重大问题的研究。
- ③有利于将联合化和专业化结合起来。
- ④有利于事业部内部在供、产、销之间的平衡协调。
- ⑤有利于事业部领导人员得到训练和考验，成为全面人才。

(2) 缺点：

- ①事业部容易产生本位主义和短期行为。

②不利于事业部之间的人员、先进技术以及管理方法的交流。

③公司和事业部都设置职能机构，易产生机构重叠，管理费用增高等问题。

(3) 适用：

适用于经营多样化、规模大、产品品种多、各种产品之间工艺差别较大，市场变化较快、要求适应性强的大型企业。

5.超事业部制的组织结构

超事业部，又称“执行部制”，这种组织形式就是在事业部的上面，增加一层管理组织。它是因为企业的规模越来越大，总公司直接领导各事业部，显得管理跨度过大，难以实行有效管理，因而设这一级机构，实际上相当于“分公司”。

(1) 优点：

①解决企业规模过大不易管理的问题。

②调动各事业部的积极性，可以更好地协调和利用几个事业部的力量搞产品开发和市场拓展。

③高层管理人员将部分权力分给“分公司”，减少了自己的行政事务，从而把精力集中到战略问题上来。

(2) 缺点：

①不易明确任务，造成考核上的困难。

②各事业部领导人不易了解企业的全貌，在信息沟通和决策权力方面也存在着明显的缺陷。

(3) 适用：

适用于规模很大的公司。

6.矩阵式组织结构

矩阵式组织结构是一种新型的组织结构形式。它在直线职能型组织结构形式所组成的垂直领导系统的基础上，又建立一个横向的领导系统，两者结合成一个矩阵的组织结构形式。

(1) 优点：

①把职能分工和组织合作结合起来，有利于专项任务的完成。

②常设机构与非常设机构结合，既发挥了职能机构应有的作用，保持了常设机构的稳定性，又使组织具有适应性和灵活性。专项任务完成即撤销非常设机构，避免了组织机构的臃肿。

③有利于个人的提高和发展，矩阵组织内的每个人都有更多的机会学习新的技术和技能。

(2) 缺点：

①员工往往接受双重甚至多重领导，当所受命令不一致时，会令员工无所适从。

②职能机构和专项小组间的行动和意见不一致时，需要较高的协调成本。

③矩阵组织本身具有不稳定性，往往导致组织工作人员缺乏归属感和安全感。

(3) 适用：

①在外部环境的压力下出现双重中心任务时。

②当一个组织需要获取大量的信息情报时。

③当一个组织的下属几个部门同时要求分享某一资源时。

7.新型组织结构形式

(1) 团队结构

其主要特点是，打破部门界限，并把决策权下放到工作团队员工手中，这种结构形式要求员工既是全才又是专才。

在小型公司中，可以把团队结构作为整个组织的形式。

在大型组织中，团队结构一般作为典型的官僚结构的补充，这样组织结构形式既具有官僚结构标准化的好处，可以提高运行效率，又能因团队的存在而增强灵活性。

（二）虚拟组织

虚拟组织是一种规模较小，但可以发挥主要商业职能的核心组织。决策集中化的程度很高，但部门化程度很低，或根本就不存在。其实质是“可以租借，何必拥有”。

虚拟经营是指公司在组织上突破有形的界限，虽有生产、营销、设计，财务等功能，但公司内部没有完整的执行这些功能的组织。

（三）要素

管理者在进行组织结构设计时，必须考虑 6 个关键因素：

1. 工作专门化

工作专门化（work specialization）是指将组织中的任务进行细分，分至各个独立职务的程度。

实质：一个人不是完成一项工作的全部，而是将工作分解成若干步骤，每一步骤由一个人独立去做。

20 世纪 50 年代以前，管理人员把工作专门化看作是提高生产率的不竭之源，但在某些工作领域，达到了这样一个顶点：由于工作专门化，人的非经济性因素的影响（表现为厌烦情绪，疲劳感，压力感，低生产率，低质量，缺勤率上升，流动率上升等）超过了其经济性影响的优势。现在，大多数管理人员并不认为工作专门化已经过时，也不认为它还是提高生产率的不竭之源。

2. 部门化

一旦通过工作专门化完成任务划分后，就要按照类别对它们进行分组以便使共同的工作得以进行协调。部门化（departmentalization）可以有以下几种方式：

（1）职能性部门化。对工作活动进行分类主要是根据活动的职能。职能性部门化通过把专业技术，研究方向接近的人分配到同一个部门中，来提高工作效率，实现规模经济。

（2）产品部门化。根据组织生产的产品类型进行部门化，这种分组方法可以提高产品绩效的稳定性，因为公司与某一特定产品有关的所有活动都由同一主管指挥。

（3）地域部门化。即根据地域来进行部门划分，如果一个公司的顾客分布地域较宽，这种部门化方法就有其独特的价值。

（4）生产过程部门化。根据生产过程来进行部门化，由于不同的环节需要不同的技术，因此这种部门化方法为在生产过程中进行同类活动的归类合并提供了基础。

（5）顾客类型部门化。每个部门的顾客存在共同的问题和要求，因此，通过为他们分别配置有关专家，能够满足他们的需要。

3. 命令链

命令链（chain of command）是一种不间断的权力路线，它能够回答员工提出的这种问题“我对谁负责？”从组织最高层扩展到最基层“我有问题时去找谁？”。

在讨论命令链之前，应先讨论两个辅助性概念：权威和命令统一性。

权威（authority）是指管理职位所固有的发布命令并期望命令被执行的权力。为了促进协作，每个管理职位在命令链中都有自己的位置。每位管理者为完成自己的职责任务，都要被授予一定的权威。

命令统一性（unity of command）原则有助于保持权威链条的连续性。它意味着，一个人应该对一个主管，且只对一个主管直接负责。如果命令链的统一性遭到破坏，一个下属可能就不至于应付多个主管不同命令之间的冲突或优先次序的选择。

随着电脑技术的发展和给下属充分授权的潮流的冲击，现在，命令链，权威、命令统一性等概念的重要性大大

降低了。

4.管理幅度

管理幅度（span of management）指一个管理者可以有效指导的员工数量，在很大程度上，它决定着组织要设置多少层次，配备多少管理人员。

（1）在其他条件相同时，控制跨度越宽，组织效率越高。但是，如果控制跨度过宽，由于主管人员没有足够的时间为下属提供必要的领导和支持，员工的绩效会受到不良影响。

（2）控制跨度窄也有其好处，把控制跨度保持在 5~6 人，管理者就可以对员工实行严密的控制。其缺点有：

①管理层次增多，管理成本会大大增加。

②使组织的垂直沟通更加复杂。管理层次增多也会减慢决策速度，并使高层管理人员趋于孤立。

③控制跨度过窄易造成对下属监督过严，妨碍下属的自主性。

5.集权与分权

集权化（centralization）是组织中的决策权集中于一点的程度。决策权所在的级别越高，权力越集中，反之，则是权力分散。这个概念只包括正式权威，也就是说，某个位置固有的权力。一般来讲，如果组织的高层管理者不考虑或很少考虑基层人员的意见就决定组织的主要事宜，则这个组织的集权化程度较高。相反，基层人员参与程度越高，或他们能够自主地作出决策，组织的分权化（decentralization）程度就越高。

集权式与分权式组织在本质上是不同的。在分权式组织中，采取行动，解决问题的速度较快，更多的人为决策提供建议，所以，员工与那些能够影响他们的工作生活的决策者隔膜较少，或几乎没有。

6.正规化

正规化（formalization）是指组织中的工作实行标准化的程度。如果一种工作的正规化程度较高，就意味着做这项工作的人对工作内容、工作时间、工作手段没有多大自主权。

工作标准化程度越高，员工决定自己工作方式的权力就越小，工作标准化不仅减少了员工选择工作行为的可能性，而且员工也无需考虑其他行为选择。

（四）发展趋势

企业组织结构发展呈现出新的趋势，其特点是：

1.组织结构扁平化

组织结构扁平化即减少组织的纵向层次，使组织结构变得扁平。

作用：可以减少组织层次，降低组织运行成本；可以使上下级沟通更方便，高层领导了解基层情况更快捷，从而有利于组织对变化的环境做出快速反应。

2.组织结构柔性化

柔性组织是一种具有不断适应和调整能力的组织。其精神哲学是保持一种有利于进行创造性思考的环境，提供对竞争和市场发展的快速反应能力。

（1）柔性组织的个性特征：核心作业、扁平的等级层次、自我管理的团队，智能至上，相互依存的微型经营单位、多种形式的联盟、网络结构、全球经营思想。

（2）评价：在柔性化组织中，集权和分权相结合，稳定性与变化性相统一，灵活性和多样性相协调，保证企业充分利用资源，为企业提供了应变内外部环境变化的能力，提高了其市场竞争力。

3.组织界限模糊化

典型表现形式是出现了虚拟企业。合作伙伴之间有共同的信息网络，共享技术，分担费用，联合开发。由于虚拟企业的出现，企业界限模糊了，视野开阔了，内外资源的相互配合形成了更大的综合优势，促进了企业的快速发展。

4.组织管理知识化

当今发达国家的不少公司出现了一批新式高级经理，他们被称为“知识主管”“智力资本主管”，职责是获取、创造、使用，保存和转让知识。一些大公司实行了知识管理后，获得了强大的竞争优势、创新能力和良好的经济效益。

Tips:

知识管理是指组织借助于一定的媒介或其他信息传递系统，对知识进行有效的识别、获取，储存、传播、开放和应用，以提高个人或组织创新能力，从而提升组织绩效和核心竞争力的过程。

5.组织运营信息化

为信息交流和知识共享提供便利的基础设施——网络建设是企业的普遍行为，很多组织都设有信息技术中心来为组织运营信息化提供技术支持和帮助收集信息。

二、组织文化

（一）概述

1.含义

组织文化是指组织成员的共同价值观体系，为组织所有的成员所接纳，为组织的一种群体意识，表现为组织的共同的信仰，追求和行为准则。

组织文化是一个由许多不同内容组成的有丰富内涵的概念。不同的学者提出了不同的组织文化的定义，概括来说，可以分为三类：

- （1）三层次说：文化外显层、制度文化，核心层或精神文化。
- （2）二元说：物质文化（外显文化）和精神文化（隐形文化）。
- （3）精神文化说：以价值观为核心的，包括信念，作风，行为规范在内的各种精神现象。

2.组织文化的要素

迪尔和肯尼迪把企业文化整个理论系统概括为5个要素：企业环境，价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络。

（1）企业环境是指企业的性质、企业的经营方向、外部环境、企业的社会形象、与外界的联系等方面。它往往决定企业的行为。

（2）价值观是指企业内成员对某个事件或某种行为好与坏、善与恶、正确与错误，是否值得仿效一致性的认识。价值观是企业文化的核心，统一的价值观使企业内成员在判断自己行为时具有统一的标准，并以此来选择自己的行为。

（3）英雄人物是指企业的核心人物或企业文化的人格化，其作用在于作为一种活的样板，给企业中其他员工提供可仿效的榜样，对企业文化的形成和强化起着极为重要的作用。

（4）文化仪式是指企业中的各种表彰、奖励活动、聚会以及文娱活动等。它可以把企业中发生的某些事情戏剧化和形象化，来生动地宣传和体现该企业的价值观，使人们通过这些生动活泼的活动来领会企业文化的内涵，使企业文化“寓教于乐”之中。

（5）文化网络是指非正式的信息传递渠道，主要是传播文化信息。它是由某种非正式组织和人群，以及某一特定场合所组成，它所传递的信息往往能反映出职工的愿望和心态。

3.组织文化的特征

（1）意识性：大多数情况下，组织文化是一种抽象的意识范畴，它作为组织内部的一种资源，应属于组织的无形资产之列。它是组织内一种群体的意识现象，是一种意念性行为取向和精神观念，但这种文化的意识性特征并不否认它总是可以被概括地表述出来。

(2) 系统性：组织文化由共享价值观、团队精神、行为规范等一系列内容构成一个系统，各要素之间相互依存、相互联系。因此，组织文化具有系统性。同时，系统文化总是以一定的社会环境为基础的，是社会文化影响渗透的结果，并随社会文化的进步和发展而不断地调整。

(3) 凝聚性：组织文化总可以向人们展示某种信仰与态度，它影响着组织成员的处世哲学和世界观，而且也影响着人们的生活方式。因此，在某一特定的组织内，人们总是为自己所信奉的哲学所驱使，它起到了“黏合剂”的作用。良好的组织文化同时意味着良好的组织气氛，它能够激发组织成员的士气，有助于增强群体的凝聚力。

(4) 导向性：组织文化的深层含义是，它规定了人们的行为准则与价值取向。它对人们行为的产生有着最持久最深刻的影响力。因此，组织文化具有导向性。英雄力量往往是组织价值观的人格化和组织力量的集中体现，它可以昭示组织内提倡什么样的行为，反对什么样的行为，使自己的行为与组织目标的要求相互匹配。

(5) 可塑性：某一组织，其文化并不是生来具有的，而是通过组织生存和发展过程中逐渐总结，培育和积累而形成的。组织文化是可以通过后天的努力加以培养和塑造的，而对于已形成的组织文化也并非一成不变，是会随组织内外环境的变化而加以调整的。

(6) 长期性：指组织文化的塑造和重塑的过程需要相当长的时间，而且是一个极其复杂的过程，组织的共享价值观、共同精神取向和群体意识形成不可能在短期内完成，在这一创造过程中，涉及调节组织与其外界环境相适应的问题，也需要在组织内部的各个成员之间达成共识。

4.组织文化的形成过程

一般认为，组织文化的形成过程有四个阶段：

(1) 组织创建者的经营理念与经营哲学形成阶段：组织文化的最初源头是组织的创始人，从一定意义上说，组织文化就是创始人的设想和偏好与员工自身经验相互作用的结果。

(2) 甄选阶段：确保所聘员工价值观与组织一致，它是一个双向通道，允许招聘者和求职者在相互不匹配时中止他们之间的联姻，通过筛选掉那些可能会有损于组织核心价值观的人，起到维系组织文化的作用。

(3) 高层管理人员的言传身教阶段：高层管理者通过自己的言行举止，把行为准则渗透到组织中去。

(4) 社会化阶段：不管组织的人员甄选和录用工作做得多好，新员工都难以被彻底灌输组织文化，这是由于他们对组织文化不够熟悉，容易对组织已有的观念和习惯构成潜在的干扰。这种帮助新员工适应组织文化的过程被称为社会化。

5.结构

组织文化的结构是指组织文化各种内容和形式之间的层次关系。如果把组织文化体系看成一个由内向外辐射的球形体，并将其逐级解剖，组织文化大致上可以分为三个层次：

(1) 表层文化

表层文化又称物质文化，是指具体、直观、外在化、形式化的组织文化中的物质文化部分，它由企业员工创造的产品和各种物资设施等构成。

(2) 中层文化

中层文化又称制度文化，是指组织内部的各种规章制度、行为习惯，经营风格、行为规范，员工修养以及组织内部的一些特殊典礼，仪式，风俗等。这些内容以固定或者不固定的方式为组织所有的员工在工作中所遵守。

(3) 深层文化

深层文化又称精神文化，是指组织在生产经营活动过程中形成的具有组织特征的文化观念和意识形态。

6.类型

(1) 学院型

该类型组织喜欢雇佣刚刚毕业的大学生，公司为他们提供了大量的专门培训，然后指导他们在特定的职能领域

内从事各种专业化的工作。

(2) 俱乐部型

该类型组织非常重视员工的忠诚感和承诺，在公司资历是关键因素，年龄和工作经验也非常重要，这种公司按照通才型方向培养员工。

(3) 棒球队型

公司是冒险家和创新者的天堂，公司从各种年龄和不同工作阅历的人群中寻求合适的人选，公司根据员工的实际产出状况支付报酬。

(4) 堡垒型

该类型公司主要将工作重心放在公司的生存方面，由于这种类型的企业以往大多是学院型、俱乐部型或者棒球队型的，但是现在衰退了，于是希望通过努力来尽量保存自己尚未被销蚀的财产，这种类型的公司工作安全缺乏保障，但是对于喜欢挑战的人来说，却是一个令人兴奋的工作环境。

(5) 混合型

不能完全概括为其中的一种，或者正处于转型之中的公司，比如通用电气公司的不同部门有不同的组织文化，苹果电脑公司从棒球队型起家，后来又成长为学院型组织了。

7. 影响因素

(1) 社会文化背景

(2) 组织创业者和领导者的素质

(3) 组织成员的素质

(二) 组织文化的功能

组织文化的功能是指组织文化发生作用的能力，也就是组织系统在组织文化导向下进行生产、经营、管理中的作用。组织文化对于组织的功能可以分为正功能和负功能。组织文化的正功能在于提高组织承诺，影响组织成员，有利于提高组织效能。同时，不能忽视的是潜在的负效应，它对于组织是有害无益的，这也可以看作组织文化的负功能。

1. 组织文化的正功能

(1) 导向功能：是指组织文化能对组织整体和组织每个成员的价值取向以及行为取向起引导作用，使之符合组织所确定的目标。

(2) 约束功能：是指组织文化对每个组织员工的思想，心理、行为具有约束和规范的作用。组织文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种软约束等于组织中弥漫的组织文化氛围、群体行为准则和道德规范。

(3) 凝聚功能：是指当一种价值观被该组织员工共同认可之后，它就会成为一种黏合剂，从各个方面把其成员结合起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。

(4) 激励功能：是指组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应，它能够最大限度地激发员工的积极性和首创精神。

(5) 辐射功能：是指组织文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。

组织文化可以帮助新进员工尽快适应组织，使自己的价值观和组织相匹配。在组织变革的时候，组织文化也可以帮助组织成员尽快适应变革后的局面，减少因为变革带来的压力和不适应。

2. 组织文化的负功能

(1) 变革的障碍：如果组织的共同价值观与进一步提高组织效率的要求不相符合时，它就成了组织的束缚。

(2) 多样化的障碍：由于种族、类别、性别，道德观等差异存在，新聘员工与组织中大多数成员不一样，这

就产生了矛盾。但是组织决策需要成员思维和方案的多样化，一个强势文化的组织要求成员和组织的价值观一致，这就必然导致决策的单调性，抹杀了多样化带来的优势，在这个方面组织文化成为多样化，成员一致化的障碍。

(3) 兼并和收购的障碍：如果两个组织无法成功的整合，那么组织将出现大量的冲突，矛盾乃至对抗。所以，在决定兼并和收购时，很多经理人往往会分析双方文化的相容性，如果差异极大，为了降低风险则宁可放弃兼并收购行动。

(三) 组织文化的塑造

1. 加强企业家的培养

一个优秀的企业家具有以下三个特征：

- (1) 对成就的高度愿望
- (2) 对把握自己命运的强烈自信
- (3) 对冒险的适度节制

2. 改善组织内部环境

组织文化的外壳物质文化设施一旦设定就不会轻易变动，但是在设定之后就能反映设定者的价值观、文化品位、艺术修养等，并从中反映出一定的文化价值。它主要包括企业容貌、劳动环境和生活娱乐设施等三个方面。

3. 提高组织产品文化内涵

组织的产品文化内容涉及面很广，但大体可以概括为以下 10 个方面：

- (1) 组织产品一般来说分为实质层，形式层和扩展层三个层次
- (2) 企业产品构成的要素，零件与部件的整合方式与系统结构
- (3) 企业产品所具有的物理、化学，生物等性状与功能
- (4) 企业生产经营产品的造型、综合观感，包装，商标等方面的选择，组合与特色
- (5) 企业产品结构、产品系列的现状、未来和特征
- (6) 企业产品投入—产出状况、成本控制手段与特色
- (7) 企业产品开发和创新的能力、潜力、方向与方式
- (8) 企业产品成长周期的形成，保持和利用
- (9) 企业产品的物质技术前提和工艺基础
- (10) 企业产品生产与消费的生态与环境的影响

4. 培育优良的组织精神

组织精神需要用简明而寓意丰富深刻的语言来表述，这种表述要符合以下五点要求：

- (1) 具有组织个性
- (2) 符合时代与民族特点
- (3) 体现组织价值观
- (4) 寓意深刻
- (5) 便于记忆与宣传

5. 建设稳定的组织制度文化

企业制度文化的具体方面或种类很多，但集中起来可以概括为五大子文化系统：

- (1) 企业财产制度文化
- (2) 企业决策制度文化
- (3) 企业组织制度文化
- (4) 企业人事制度文化

(5) 企业财会制度文化

6. 通过社会化过程保存组织文化

组织文化的社会化过程主要包括如下三个阶段：

(1) 原有状态阶段：新员工在进入组织前的所有学习活动。在这一阶段，每一个员工还带着原先形成的价值观念、工作态度和期望。

(2) 碰撞阶段：新员工在进入组织之后，他们可能会发现自己的期望与现实存在着不一致的情况。如果他们的期望与现实有差异，员工就必须经过社会化，使自己从以前的假设中摆脱出来，代之以另一套期望，即新组织的期望。在极端情况下，新员工可能会对他的工作现状彻底失望，甚至会辞职。有效的员工甄选过程应该尽量减少后一种情况发生的可能性。

(3) 调整阶段：通过管理人员的努力，在组织文化正规化，集体化，固定化的影响下，新员工的个性和员工之间的差异就越可能被抹掉，员工行为的标准化和可预测程度就高。通过控制新员工的社会化过程，管理人员一方面可以造就循规蹈矩的顺从型员工，也可以造就富有创新精神的创造型员工。

三、组织变革与发展

(一) 组织变革

1. 概述

组织变革 (Organizational Change) 也称组织改革。组织变革是根据组织内外环境的变化要求，运用管理学、管理心理学的原理和方法，对组织的结构和技术进行更新，改变组织成员的心理和行为，以保持和促进组织效率的过程。简而言之，组织变革就是组织为了适应内外环境的变化，对组织本身进行的整顿和修正。组织变革的重点是改变人的行为和人际关系。

2. 过程

(1) 组织变革的四个阶段：

- ① 分析与确定问题：对存在的问题、产生原因、变化趋势及产生的影响作出分析。
- ② 组织诊断：运用多种研究方法及真实详尽的资料，明确问题症结所在。
- ③ 执行变革：变革方案的制订、方案选优和实际执行。
- ④ 对变革作评估：了解变革的效果状况，既做好总结性评估，又做好阶段性评估。

(2) 勒温的变革步骤

勒温认为组织变革应包括三个步骤，即解冻、改变、再冻结。他特别重视组织变革过程中的心理机制，这三个步骤就是他针对职工的心理态度和行为提出来的。

① 解冻：激励要求变革的动机。

要使职工们认识到照老办法下去不能达到希望的结果。要使职工感到变革的迫切性，只有当职工自己迫切要求变革，愿意接受新的东西时，变革的实行才有可能。创造一种心理上的安全感，扫除害怕失败、不愿变革的心理障碍，使得职工感到变革安全，感到有能力进行变革。

② 改变：指明改变的方向，实施变革，使职工形成新的态度和行为。应注意职工的以下几个心理过程：

A. 学习一种新的观念，或确立一种新的态度的最有效的方法之一就是看其他人是如何做的，并且以这个人作为自己形成新态度和新行为的榜样。用心理学术语讲就是对角色模范的认同。

B. 由于职位、工种等的不同，以角色模范学来的东西不能生搬硬套。因此就必须从客观情况出发，对于多种信息加以选择，并需在复杂的环境中筛选出有关自己特殊问题的信息。

③ 再冻结：利用必要的强化方法使新的态度和行为方式固定下来，使之持久化。

3. 原因与动力

（1）外部环境的变化

每一个组织的生存与发展和竞争能力都与外部环境息息相关并受其制约。当外部环境变动时，各种组织都需通过调整与变革去适应外部环境，并与其保持平衡，从而得到自身生存发展的条件，否则就会被淘汰。所以，外部环境是组织变革的一种巨大的推动力。

（2）内部环境的变化

①技术条件的变化，如企业实行技术改造，引进新的设备，要求技术服务部门的加强服务，以及技术、生产、营销等部门的调整。

②人员条件的变化，如人员结构和人员素质的提高等。

③管理条件的变化，如实行计算机辅助管理，实行优化组合等。

（3）企业本身成长的要求

企业处于不同的生命周期时对组织结构的要求也各不相同，如小企业成长为中型或大型企业，单一品种企业成长为多品种企业，单厂企业成为企业集团等。

4.阻力及其克服办法

（1）组织变革的阻力：

①急剧的变革，打破了常规，人们会感到陌生和不适应，心理上会失去原有的平衡，由此产生抵制变革的心理。

②多数员工安于现状，求稳怕乱，对需要冒风险的变革往往缺乏坚定的信心，这种心理惰性也是变革的一种阻力。同时，变革会带来内部人际关系的变化，从而导致人们心理上的紧张和不愉快。

③人事或技术变革，都会涉及人的地位的变化，员工原有的关于权力，地位的旧观念势必遭到冲击，因而在行动上这些人也会以各种形式抵制变革。

④经济利益得失的顾虑往往也是变革的一种阻力。

⑤组织中存在的非正式群体，会在组织变革时受到巨大的冲击，也可能成为变革的一种阻力。

（2）克服变革阻力的方法：

①统一认识

当变革成为全体成员的迫切要求时，就会产生一股要求变革的强大动力，推动变革的开展。因此，认识得到统一，组织成员才会有自觉的行动，使变革开展起来、坚持下去。

②积极参与

人们对某项事情参与程度越高，就会感到自己承担的责任越大，并把这件事当作自己的事情。当组织成员积极参与时，就容易产生认同感，减少抵触情绪，组织变革就会顺利进行。

③威信

威信高的领导对组织的影响力大，有威信的领导人的改革和指挥容易被人接受。

④心理适应

人们对变革所带来的新的活动方式和行为规范有一个适应过程，因此，组织变革需要时间，组织成员需要有心理准备。

⑤注意群体作用

群体是联系个人与组织的桥梁，在组织变革时，应注意引导，善于找到变革的内容与群体成员的心理行为中有积极有意义的部分的结合点，利用健康群体的积极力量去影响和转化一些群体成员的观念和行为。

5.方法

（1）改革组织结构

从对领导与管理系统的调整入手进行变革。组织结构变革应贯彻“因事设职，以事寻人”原则。

（2）改变心理环境，提高业务素质

端正组织成员的工作动机和态度；爱护组织成员的热情和积极性，做到赏罚分明；用真诚，理解的态度对待下岗职工，多做思想工作，使之成为一支支持改革的力量；不断改进领导作风和管理意识，提高领导自身影响力；加

速成员学习新技能适应新设备的过程。

(3) 调节与控制外部环境条件

主动采取措施调节与控制外部环境条件，为组织的生存与发展开辟道路。例如，加强外部信息的输入、扩大信息源、开辟新的领域、设置新的对外服务项目，加强与相关组织的横向联系等，都有利于组织变革。

(二) 组织发展

1. 概述

组织发展是指以人员优化和组织气氛协调为思路，通过组织层面的长期努力，改进和更新企业组织的过程，实现系统的组织变革。组织发展寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福指数。组织变革与组织发展有十分密切的关系，组织发展可以看成是实现有效组织变革的手段。

2. 干预措施

(1) 敏感性训练：通过无结构小组的相互作用改变行为的方法。

(2) 调查反馈：评估组织成员所持有的态度，识别以及清除成员之间的认知差异。

(3) 过程咨询：外部顾问帮助客户对必须处理的事件进行认识、理解和行动，如工作流程，非正式关系、沟通渠道等。

(4) 团队建设：利用高度互动的群体活动来提高团队成员之间的信任与真诚。

(5) 群体间关系的开发：致力改变群体间的态度、成见和观念。

四、组织承诺

(一) 含义

组织承诺 (organizational commitment) 是指组织成员认同组织的目标与价值观，把实现和捍卫组织的利益和目标置于个人或小组直接利益之上的态度和行为方式，组织承诺属于态度范畴。此概念包含三方面含义：

1. 个人对组织目标和价值观的强烈信念和认同；

2. 个人愿为组织的利益付出巨大努力的愿望；

3. 个人渴望保持在该组织中的成员资格。

(二) 维度

加拿大学者 Meyer 与 Allen 对以前诸多研究者关于组织承诺的研究成果进行了全面的分析和回顾，并在自己的实证研究基础上提出了组织承诺的三因素模型：

1. 感情承诺 (affective commitment)，指员工对组织的感情依赖，认同和投入，员工对组织所表现出来的忠诚和努力工作，主要是由于对组织有深厚的感情，而非物质利益；

2. 持续承诺 (continuance commitment)，指员工对离开组织所带来损失的认知，是员工为了不损失多年来的投入所换来的待遇而不得不继续留在该组织的一种承诺；

3. 规范承诺 (normative commitment)，反映的是员工对继续留在组织的义务感，它是员工由于长期受到组织影响形成的社会责任而留在组织内的承诺。

(三) 形成过程

克尔曼 (H.C.Kelman) 发现人们接受组织的影响要经历由浅入深三个阶段：

1. 顺从或交换阶段：员工顺从了组织要求的态度和行为，并以共同信念为基础，但是只是为了奖励，因此公开地表示可能与内心态度并不一致。

2. 敬重性与倾慕性阶段：员工为建立或保持与企业的亲密的、令人满意的关系而参与并接受企业的影响。

3. 内在化或一致化阶段：员工对组织目标与价值观的接受是自觉的，将自己的目标与价值观与组织在心理上融为一体。

(四) 影响组织承诺与发展的因素

1. 直接或间接影响组织承诺的因素

(1) 管理性因素，分为领导因素，结构因素、工作或职务因素以及企业经济效益和财务状况；

(2) 文化价值观因素，不同的组织具有不同的企业文化，不同的经营理念和价值取向，不同文化价值观对员工组织承诺产生的影响不同；

(3) 心理性因素，包括员工工作满意度以及对组织规章制度，特别是分配制度公平性的感受；

(4) 个人性因素，包括性别、年龄、资历、组织中的地位等。

2. 中介变量

员工在组织中的地位感和控制感属于中介变量。员工觉得自己在组织中是否处于受尊重的地位，是否对决策有适当的控制力和影响力，对组织的战略和政策的制定是否有必要的发言权。

3. 结果变量

(1) 个人性结果变量，包括主观性和客观性两类。主观性结果多半是一些软因素，如个人对组织关系的认识等认知因素。客观性结果变量是一些硬性指标，如出产率，出勤率等。

(2) 组织性结果变量，决定于单个人的组织承诺的行为结果，也取决于组织其他个人的行为和环境因素的影响。这里的环境，主要指组织所处的宏观环境。