

组织与工作设计

刘凤霞 主 编
房宏君 副主编
安鸿章 主 审

组织与工作设计

刘凤霞 主 编

房宏君 副主编

安鸿章 主 审



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

组织与工作设计/刘凤霞主编. —天津: 天津大学出版社, 2015. 7
ISBN 978 - 7 - 5618 - 5380 - 1

I. ①组… II. ①刘… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 181906 号

出版发行 天津大学出版社

地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)

电 话 发行部:022-27403647

网 址 publish.tju.edu.cn

印 刷 廊坊市海涛印刷有限公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 169mm × 239mm

印 张 15.5

字 数 321 千

版 次 2015 年 3 月第 1 版

印 次 2015 年 8 月第 1 次

定 价 30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前 言

进入 21 世纪,世界经济全球化趋势不断加强,高新技术迅猛发展,企业间的竞争愈演愈烈,这就要求企业内部的组织结构与工作岗位应随着环境的变化而不断地变革和调整,以提升组织管理效率,降低人力管理成本,进而增强企业竞争力,适应社会发展的需要,实现自身科学、健康、持续的发展。

本教材充分考虑我国社会主义市场经济条件下企业组织及其工作岗位管理的特点,注意借鉴和吸收发达国家组织管理和工作岗位研究方面的前沿理论成果和先进管理经验,深入探讨了企业组织与工作岗位管理的重要内容。在教材编写过程中,力求体现科学性、逻辑性、实践性和新颖性的原则,全面、系统地介绍了组织概述、组织结构、组织设计及组织变革等基本理论,并在组织相关理论研究的基础上,深入探讨了工作岗位调查、工作分析、工作岗位设计、岗位评价及分类等内容,以期为我国企业的组织设计与发展以及工作岗位的科学管理提供有力支持。

本书包括七章内容,分为组织理论与组织设计、工作分析与工作设计两部分。组织理论与组织设计包括第一章至第三章,主要介绍了组织、组织理论以及现代组织形式,组织结构与组织设计的概念、组织结构设计的原则及内容和方法以及组织结构的基本形式,组织变革的动因及阻力、类型和内容、过程与程序以及组织变革与岗位设计的关系等内容。工作分析与工作设计包括第四章至第七章,主要介绍了工作岗位调查的方法(如岗位问卷调查、访谈法、工作日写实、测时、工作抽样法、工作日志法),工作分析的内容和程序、工作说明书的编写,工作岗位设计的内涵、内容、影响因素以及岗位设计的方法,工作岗位评价的内涵、原则与作用、评价指标与标准、评价方法以及岗位分类等内容。

本书第一章、第六章由李晨老师编写,第二章、第三章由刘传青老师编写,第四章(第一、二节,第四至八节)、第七章(第一节、第二节、第四节)由房宏君副教授编写;第四章(第三节)、第五章由刘凤霞副教授编写。刘凤霞副教授和房宏君副教授负责全书的设计和统稿工作。

本教材适用于国内高校人力资源管理专业的本专科生以及研究生,也可作为 MBA 以及企业管理培训的教材,还可供有关研究人员参考使用。

在教材编写过程中,安鸿章教授、王宝石副教授对全书进行了审核并提出了许多宝贵的意见,汪昕宇教授也为本书提供了部分资料,没有他们的帮助,本书是难以与大家见面的,在此向他们一并表示谢意!感谢北京联合大学生物化学工程学院经管系陈雄鹰副教授、许明月副教授及其他相关教师对本书的大力支持,使得本书得以按

期成稿,在此表示衷心感谢!感谢天津大学出版社姚卫东老师的支持和帮助,使得本教材能够如期顺利出版。

限于作者的水平和经验,在教材编写过程中,难免会有错误与疏漏之处。如果广大读者在阅读本书的过程中发现问题,或者与编者的某些观点有所不同,恳请批评指正,使本书更臻完善,以便再版时更正和补充。

目 录

第一章 组织概述.....	1
第一节 组织内涵.....	3
第二节 组织的性质与类型.....	7
第三节 组织理论	14
第四节 学习型组织	18
第二章 组织结构与组织设计	28
第一节 组织结构与组织设计概述	29
第二节 组织结构设计原则	31
第三节 组织结构设计的内容与方法	35
第四节 组织结构的影响因素	47
第五节 组织结构的基本形式	50
第三章 组织变革	63
第一节 组织变革的动因及阻力	64
第二节 组织变革的类型和内容	73
第三节 组织变革的过程与程序	78
第四节 组织变革与岗位设计	81
第四章 工作岗位调查	90
第一节 工作岗位调查概述	90
第二节 岗位问卷调查	94
第三节 访谈法.....	100
第四节 工作日写实.....	102
第五节 测时.....	105
第六节 工作抽样法.....	109
第七节 工作日志法.....	112
第八节 其他调查方法.....	114
第五章 工作分析.....	122
第一节 工作分析概述.....	122
第二节 工作分析的内容.....	124
第三节 工作分析的程序.....	130
第四节 工作说明书.....	134

第六章 岗位设计	167
第一节 岗位设计的内涵.....	168
第二节 岗位设计的内容.....	172
第三节 岗位设计的影响因素.....	177
第四节 岗位设计的方法.....	179
第七章 岗位评价	194
第一节 岗位评价的内涵、原则与作用	194
第二节 岗位评价的指标、标准与构成	200
第三节 岗位评价方法.....	211
第四节 岗位分类.....	226
参考文献	241

第一章 组织概述

【学习目标】

通过本章的学习,学生应该掌握和了解以下知识点:掌握组织的含义;掌握组织的构成要素;了解组织理论的发展;掌握组织的性质;了解组织的类型;掌握学习型组织理论的核心观点。

【引导案例】

斯隆的组织革命

1921年,被称为“现代组织之父”的美国通用汽车公司总裁斯隆为了提高公司的竞争力进行了组织机构改革,提出了“集中政策,分散管理”的事业部制。这是一次管理体制的伟大变革,是以组织机构形式固定下来的决策与执行的专门化的纵向分工。同时意味着分权因此这又是一次集权与分权之间的组织革命。斯隆革命提高了组织效率,但也留下了没有解决的问题。

1. 通用汽车公司的管理史,集权与分权的平衡

通用汽车公司的管理史,实际上是试图在不断变化发展的工业环境之中,设法在集权和分权这两个极端之间达成相互平衡的领导体制发展史。通用汽车公司最初采用的是分权制。杜兰特把许多小企业并入了通用汽车公司,并且允许它们的经营管理一如从前,只要在很模糊的意义上有一点公司的整体观念就行了。这点儿整体的观念可以在现金的控制方法上体现。每一个业务单位均可处置管理现金,所有收入都存在本单位的账户下,并从那里支付一切开销。公司没有直接收入,也没有实在的现金调拨程序。它不能随便命令一个部门调出现金给另一个需要现金的部门。如果公司需要用现金来支付股息、税款或其他费用,那么公司的司库便只有向各业务单位提出索取现金的要求以敷急用。但是,各个单位均希望保持尽可能多的现金来满足自身的需要,而且它们的所有财会人员都非常精于使用拖延向上级汇报手头现金余额的伎俩。因此,司库就只好自己推测一个部门手里有多少现金,以此决定公司向这个部门索取的数额。公司得去找找到这些部门的负责人,先讨论一些一般问题,然后在谈话快结束时假装漫不经心地提起关于现金的话题。这些单位永远会对公司提出的索取数额表示吃惊,有时候还会试图抵制,借口拿不出如此巨额的现款。分权的优点是能使企业的决策在接近实际工作的各基层单位进行。但是,它也能引起某种现实的危险,这些决策有可能只是根据某一特定工作部门自身的最佳利益作出的,而对

公司整体上的最佳利益却未予以考虑。由于存在讨价还价、相互扯皮的现象,要使公司能以一个整体有效地作出全部现金的决策是件伤脑筋的事。各部门主管都像是独立部落的首长,完全不听“王命”,通用汽车公司的组织结构如同一盘散沙。

后来,通用汽车公司不得不建立一个高度集权的现金管理体制,即以通用汽车公司的名义开立账户,由总会计室负责控制,所有收入一律记入公司贷方,所有支出也都在公司名下,各户头的主管会计之间可以在全国范围内迅速而简便地调拨现金。当一个单位急需现金时,就从另一个存有现金的单位调拨过去。至于各地分公司收付金额上下限的规定、公司间结算手续的简化以及现金预约计划的制订等业务,全部都在公司总会计室的控制之下。集权方式有指挥灵活和决策迅速等优点,但它同时给最高负责人背上了极为沉重的担子。在许多决策上,这位最高负责人可能表现得像一位天才人物,然而在另一些决策上,他又可能是任意的、非理性的和迟钝的。集权能建立起一系列的协调机制,如协调购置设备,统一广告宣传活动,监督设计和施工等。但是如果不想让总部的管理人员窒息并保持各部门的管理积极性,那么分权就显然又是必要的。

2. 发动机事件与斯隆革命

通用汽车公司饱受分权之苦而采用了高度集权管理,然而随之而来的又是一大堆问题,20世纪20年代初关于引擎冷却问题的一场争论使该公司出现裂痕,就充分说明了这一点。那时,通用汽车公司总部的研究部门搞出了一种革新型的风冷发动机,并且得到了当时的董事长埃尔·杜邦的大力支持。于是,总部决定在全公司范围内推广,硬性要求各分厂全部改型生产这种新式发动机。然而,各生产单位的主管人员却对此表示抵制。他们的理由是这一新型发动机尚未在生产和使用上得到检验。斯隆自己没有足够的能力在技术上去考察这一新型发动机的优劣,但他从管理人员的角度进行了一番分析。他得出的结论是公司的指挥中心如果强行要求下级管理部门执行改型的决定,而毫不顾及后者的抵触情绪,那么便无异于越俎代庖。这种程度的集权管理显然是不合适的,也是根本不切实际的。因此,他转而全力支持各生产单位的看法,并建议在公司的研究发展部下面组织一个特别机构,以这种新型发动机为基础,迅速研究与之配套的汽车。这个建议被采纳了,而且实际进行的结果终于证明这种发动机在当时的技术条件下是很不实用的。

发动机事件引起了斯隆的思考,他认为高层管理的基本任务是给高级行政人员提供努力工作的动力和个人发展的机会。所谓“动力”,主要是通过优先购股权等办法给他们的工作以某种刺激性的补偿;而“机会”则指通过分权化的管理体制使他们得以充分发挥自己的聪明才智。好的领导是建立在集权与分权和谐一致的基础之上的。为了在这两个极端中达成正确的结构平衡,斯隆提出了“集中政策,分散管理”的事业部制。这是一次管理体制的伟大变革。公司的最高层董事会或总经理负责企业的经营决策,而计划、组织、财务、销售等日常管理工作则由各事业部负责。其实质是经营权和管理权的分开,即决策与执行的分离,领导与管理的分离。决策与执行的

分离使组织决策和执行都更为有效,既保证了上层统一领导,又保证了下层根据自己的实际情况充分行使自主权,调动了下属执行者的积极性,也使决策能够更有效地付诸实施。这种新的管理体制使通用汽车公司超过当时最大的福特汽车公司而跃居汽车工业之首。

3. 斯隆没有解决的问题

斯隆革命提出的“集中政策,分散管理”的企业事业部制实现了决策与执行的分离,大大提高了组织工作效率,因而被世界各国大公司采用。哈佛大学企业史教授钱德勒说:“一项制度在这样短的时间内就变得这样重要、这样广泛,这在世界历史上是少有的。”但是,斯隆的企业事业部制不能保证决策科学化,不能保证组织的长治久安,因为它贯彻的是决策和执行两权分离,而不是决策、执行和监督三权分离。决策与执行的分离是决策科学化和权力制衡的一个充分条件,但是只有决策和执行的分离却不足以建立一套自我调节与反馈的机制。决策正确,效能显著,自然皆大欢喜;但决策错误,“一着不慎,满盘皆输”的事并不少见。而因为缺少第三种权力即监督权,决策权与执行权又很可能貌似分离,实质上合二为一。如何保障决策科学化和组织的长治久安,这是斯隆没有回答的问题,但又是现代组织迫切要求解决的问题。

资料来源:关永志,《斯隆的组织革命及启示》,载于《文史月刊》,2012年7月。

第一节 组织内涵

一、组织的渊源

在人类早期生活中,人们为了达到某种特殊目的早就形成了各种群体。这些具有特殊目的的群体被称为组织。

美国著名社会学家戴维·波普诺指出,组织最初在人类社会中发挥主要作用可能是在美索不达米亚和埃及的古文化时期。在早期社会中,组织发挥了宗教、政治和军事等功能,如中国的万里长城和都江堰水利工程、埃及的金字塔等,都是借助了组织之力才得以最终建造成功的。由此可见,组织产生于人类的生产和社会实践之中,同时又服务于生产和实践。

在现代社会生活中,人们普遍认识到组织是按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,不仅是社会的细胞、社会的基本单元,而且被认为是社会的基础,同时也是社会、国家、地区、部门实行管理、维持秩序和发挥效能的重要手段。

美国学者塞维门将组织研究的状况概括为以下四种模式。

(1)20世纪初,组织研究的重点在于为管理者寻找简便而有效的解决组织内部的问题的方法和技术。对组织的结构、要素、权责体系方面洞察不算太深。

(2)早期研究组织问题侧重于某一侧面或某一现象,缺乏对组织全方位的、立体的探究。而当代研究组织问题注重全方位的、综合的研究。

(3)过去的组织研究,往往不注意将微观组织与宏观社会环境联系起来加以分析,而总是就组织而论组织,不够深刻。当代组织研究特别重视组织与环境的关系及其相互制约与影响。

(4)早期研究大多着重于工业组织(企业)的研究,范围比较狭小,而当代组织研究则扩展到一切组织(如市场中介组织、公共行政组织、非营利组织等)。

二、组织的概念

1. 以静态观点分析

艾桑尼认为组织是有意建立起来的,以追求特定目标达成的社会单位。

2. 以动态观点分析

卡普罗认为一个组织是一种社会系统,有其明显的集体交往与认同、正确的成员名录和活动计划以及组织成员更替的程序。

3. 从发展的观点分析

美国社会学家帕森斯认为组织必须能解决下列四个基本问题,否则就不能称为组织。

(1)如何适应环境。

(2)如何决定目标并动用所有可供利用的资源来全力完成它。

(3)如何协调和统一组织中各个成员的关系,激发他们的干劲,使组织成为一个动作一致的整体,以完成共同目标。

(4)如何维持组织成立时的目标而不放弃。

4. 从心理的观点分析

切斯特·巴纳德认为组织是两人以上有意识的协调力量和合作系统,组织并非单纯的集团而是协力关系,是人和人之间相互作用的体系。组织是等级体系的人际关系网络,组织具有团体意识和较接近的价值理念和规范。正因如此,大家才能协调地工作在一起,也才能协同一致地达成目标。

综合以上四种分析,所谓组织的定义,即一定人群为了共同目的,通过权责分配和层次结构所构成的一个完整的有机体。它随着时代及环境的改变而不断自行调整 and 适应,同时人员之间也会建立起一种团体意识和规范。

组织定义的系统学解释:组织是一个复杂的、开放的社会技术系统。这一解释包括以下三个含义。

(1)开放系统。组织不断与外部环境进行材料、能源和信息交流,从而不断改革和发展。

(2)复杂的社会技术系统。组织包括结构和技术方面,也包括心理、社会和管理方面。

(3)整合系统。组织建立在其各子系统相互依存的基础上,同时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环境的关系。

从广义上说,组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。系统论、信息论、控制论、耗散结构论和协同论等,都是从不同的侧面研究有组织的系统。从这个角度来看,组织和系统是同等程度的概念。在这个定义中包含生物学中有机体的组织,在西方原义来源于器官(organ),因为器官是自成系统的,如皮下组织、肌肉组织等由细胞组成的活组织;动物的群体组织,如一窝蜜蜂就是一个以蜂王为核心、秩序井然、纪律严明的群体;还有人的组织等。

从狭义上说,组织就是指人们为实现一定的目标,互相协作结合而成的集体或团体,如党团组织、工会组织、企事业组织、军事组织等。在现代社会生活中,人们已普遍认识到组织是人们按照特殊的目的、任务和形式编制起来的社会集团,组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元,而且是社会的基础。本书所要研究的组织是指狭义的组织。

三、组织的要素

组织是一个开放的、具有特定目标的协作系统,组织具有开放性、系统性、目的性和协作性的特性。作为系统,组织同时又具有整体性的特性。

根据这些特性,组织要素分为组织外部环境、组织内部环境、组织目的、管理主体和管理客体。组织的开放性和系统性决定了组织的一个重要因素是组织环境,它包括外部环境和内部环境。系统的目的性决定了任何组织都有其存在的目的,构成组织的重要因素。系统的协作性和整体性说明组织作为一个整体,在实现目标的过程中离不开内部的相互协作、相互调节的要素。根据系统论的观点,系统内相互作用的要素系统为施控系统和受控系统。组织管理的施控系统与受控系统分别是组织内的管理主体与管理客体。这五个基本要素既相互作用也相互结合。

1. 组织的外部环境

组织的外部环境是指组织的成员或群体向组织的外部观察时的视角。任何组织都处于一定的外部环境中,并与外部环境发生着物质、能量或信息等各种交换关系。组织的宏观外部环境有社会环境、政治环境、经济环境和文化环境等;中观环境是指组织所在行业的生产环境、市场环境、科学研究和技术环境等;微观环境是指组织的利益相关者所构成的环境,如地方政府、供应商、顾客、竞争者等。

2. 组织的内部环境

组织的内部环境是指组织内部的成员或群体之间的关系模式所构成的环境,如结构环境、制度环境、文化环境等。组织的内部环境须和外部环境发展相一致。外部环境的发展具有很大的不确定性,组织须根据外部环境的变化调整内部环境,才能使组织的内外要素相协调。

3. 组织目的

组织目的是实现组织所有成员认同的共同愿望。当两个或更多的人为一个共同的目的而协作时,组织就形成了。组织目的是使组织统一起来的因素,没有了组织目

的,组织就不可能建立,也就失去了存在的必要。组织的目的通常有两种:物的目的和社会的目的。物的目的是指物体或物的存在。社会的目的是指组织同社会发生信息交流形成的特定的相互关系。理论界普遍认为,组织的终极目的应重在后者。组织在确定组织目的这一要素时,应充分认识到,既要反映组织中个人的目的,又要反映组织的共同目的。

4. 管理主体

管理主体作为系统的组织,它的构成要素应是相互作用、相互耦合的。实现组织目的的过程就是一个内外部要素相互作用及内部要素之间相互作用的过程。内部要素的相互作用是通过管理实践的形式来体现的,即通过管理主体和管理客体的相互协作来完成的。管理主体可以是人或机构,具有一定的管理能力,拥有相应的权威和责任来从事协调和控制活动。

5. 管理客体

管理客体是指管理、协调和控制的对象。管理主体领导管理客体实现组织的目的,而管理客体完成组织目标的状况又对管理主体产生反作用,从而使之对自己的行为进行调整。积极的相互作用和相互影响能使组织更好地实现组织目的,而消极的作用则会使组织走向灭亡。

综上所述,一个组织是由各子系统组成的系统,并由来自环境的分界画出轮廓。这就要尽量了解各子系统内部及其各子系统之间的关系以及组织和环境之间的关系,并且要尽量明确各个变量的关系和结构模式,它强调组织变化无常的性质,了解组织在不同条件下如何运转。

四、组织的任务

(1)根据分工协作的原则,正确配备劳动力,合理确定工作量,节约使用劳动力,从而不断提高劳动生产率。

(2)组织能形成人类的协作,协作能产生新的生产力。

(3)正确处理劳动力与劳动工具、劳动对象之间的关系,保证员工有良好的工作环境和劳动条件,做好工作的组织工作,改进操作方法,保证员工在工作中的身心健康。

(4)人们在组织中相互沟通、认同,从而形成共同的价值观、信念和行为准则,形成群体文化。

(5)运用工效学、劳动心理学等科学原理,不断完善和改进劳动组织,达到用人少、效率高的目的,并注意改善劳动关系和促进劳动者的全面发展。

(6)满足组织成员的需要。

第二节 组织的性质与类型

正如我们看待这个社会许多别的方面一样,我们也许会对组织熟视无睹。我们在一所大学上课,平时到超市连锁店买东西,到银行存钱,去医院看病等,然而面对我们每天接触的社会组织,我们思考过它的结构和特性吗?

即使是那些生活在组织之中的人也很少意识到这些组织是怎样影响他们的生活的。组织是怎样产生的?人类为什么要创造它们?人类又怎样对它们进行管理?组织对我们的工作、对我们的个人生活、对我们彼此联系的方式产生了何种影响?这些都是我们在这一部分所要考虑的问题。

一、组织目标和特征

组织就是精心设计的以达到某种特定目标的社会群体。学校、医院、公司、政府机构、俱乐部等都是组织的例子。

现代城市工业化社会的显著特征就是,大量规模巨大的、极其复杂的组织渗透到了社会生活的方方面面。这主要归因于现代人们对理性和效率的高度重视,而这些目标正是通过组织运作才能达到的。

在人类社会,所有的群体都要努力实现自己的目标,在组织中,目标是明确地、清晰地表达出来的,并且总能得到组织成员的充分理解。

除了清晰陈述的特定目标以外,一般说来组织还具有下列基本特征。

(1)为了更高效地达成群体目标而进行劳动分工和权威分配。

(2)权力相对集中在领导者或执行主管手中,他们使用权力控制组织成员的活动,并引导他们实现组织目标。

(3)组织中的成员不是固定的,使得组织可以超越某一特定成员而生存;组织成员死亡、辞职、退休或者被解雇时,可以用常规的方式替补。

许多群体并不都具有所有这些特征。家庭通常就不被看作是一个组织,因为它的成员不可能按照惯例替补,而且它也没有特定的目标。一个朋友群体,即使他们之间具有极强的模式化联系,也并不是一个组织,因为它缺少明确的目标。民族群体也不是组织,例如意大利裔美国人。但是像由意大利后裔所组织的“意大利之子”之类的群体,其目标是为了提高意大利裔美国人的公众形象,这就肯定是一个组织了。

二、组织结构

我们通常根据两个方面的组织社会结构来分析组织:正式结构和非正式结构。

(一) 正式结构

组织的正式结构(formal structure),是指导组织成员活动的一套明确陈述的规章、纪律和程序。正式结构包括规章、法规、内部细则、命令和达成目标的时间表。通

常,规章和程序都以文字的形式写在纸上,但也并非总是如此。

正式结构的显功能是富有成效地达成组织目标。

组织内每个成员都分担了特定的组织任务,同时每个人都必须清楚与其他的任务承担者的成员关系。所以,每个成员对别人的权力、成员之间交流和协作的期望模式,都有严格而清晰的说明,每个成员都知道何时、何地、由谁通过何种方法来进行决策,他或她处于组织等级中的哪一位置。

组织也必须提供正式的约束手段,即运用于群体成员的详细奖惩规则,以此确保组织成员对规则的服从。

1. 奖励性约束

商业组织中,奖励性约束可能包括晋升、提高工资、授予称号、提供舒适的办公室以及一些附加福利,如提供花销账号、汽车、邀请参加某些社会活动等,这些都会用于激励或酬劳那些完成了组织任务的成员。

2. 惩罚性约束

对那些没有遵守规则的组织成员则施以惩罚性约束,如降级、解雇或者该提升时不予提升等。在一个规模大而复杂的组织中,通常确立一些正式手段来衡量群体成员的绩效,例如工资审核,或者由上级所做的年终评估等。

以正式结构为主的组织就是正式组织。大多数组织,包括公司、学校和政府等,都属于这类组织。

(二) 非正式结构

组织的正式结构总是以非正式结构为补充的。非正式结构(informal structure),是指由群体成员的互动所形成的人际关系。

非正式关系对组织的功能发挥必不可少。正式规则和程序并不能解决组织所遇到的所有问题,在某些情况下,它甚至还不如非正式规则有效率。单凭“照章办事”并不是完成工作的有效方式。

非正式结构有助于组织适应千变万化的社会环境,否则组织的效率可能降低,目标难以达成。

非正式结构是有助于组织获得更高效率的。

研究芝加哥机器公司的社会学家发现了一种非正式结构,他将此描述为“应付游戏”(game of making out)。应付游戏是这个工厂第一线操作工的活动核心。它使车间工作不再枯燥,让操作工人对自己的工作感到更加满意。它将管理与工人之间的矛盾转换成了操作工人间群体内部的竞争,而且它增加了公司的边际利润。总之,这类非正式结构使公司能更有效率地达成目标。

非正式结构也会有消极性的后果。例如,“打小报告”者所遇到的非正式社会控制,可能使许多工人不敢报告车间所发生的危险甚至非法的活动。这类非正式控制包括来自于同事和监督者的敌意和报复。

三、科层制

社会学家把一类特殊的正式结构称作科层制(bureaucracy),它是一种运作于明确的规章和程序的基础上的等级权威结构。现代社会中的经济和政治机构等大多数组织都是这一方面的实例。今天很多人都把科层制和正式结构当作同义词来使用。

(一)对科层制的理解

在20世纪早期,马克斯·韦伯对科层制进行了经典性的分析。韦伯认为,理性化是现代世界的主要社会潮流。经由这一过程,陈旧的、传统的社会组织方法将被大量明确、抽象、正式的规则和程序逐步替代。例如,拥有成千上万雇员的巨型跨国公司代替了原来简单的“夫妻店”与家族企业。在我们的社会中,理性化过程处处可见,从教育设置到工厂的生产。

1. 韦伯科层制理想类型的描述

韦伯在研究科层制时使用了理想类型(ideal type)的研究方法。理想类型不包含那些现实社会中随处可见的描述性特征,它着重指出了理论家认为最能反映现象的本质、核心的那些特征,有时甚至用夸张的手法。理想类型并不是说在“好”这一价值判断上是“理想的”,我们可以构建正面的理想类型,也可以构建负面的理想类型。

因此,任何一个组织要完全表现科层制这一理想类型的全部特征是不可能的,然而理想类型的描述在组织分析中却又是极为有用的。

全体员工分化成较小的部门,这就是办公室和局。每一个局的责任都有详细的描述,办公室人员的工作预先都有严格的规划。

权责分明。雇员都处于一定的等级制度中,每个人都对上一级的监督者负责。这种结构有利于分工协作,共同努力以实现组织目标。

基于专业技术资格之上的人员用工制度。在科层制中,常常是聘用具备某一特定资格的人员来工作,诸如一定的文化程度、多年的工作经验等。聘用某人是基于其个人资格最适合于某一工作需要的考虑。

详细的规章制度严格规定了工作人员的操作规程。规章严格限制了雇员发号施令的工作权威,它不能根据个人的能力和偏好来随意改变。

在科层制中确立了一套科层制职业发展的方式,根据职位、资历和业绩,以可以享有的工作年限、有价值的服务等形式来对员工进行晋级、提拔和酬赏。

2. 乔治·利茨尔对理性化的分析

马里兰大学社会学家乔治·利茨尔最近对理性化过程进行了深刻的分析,他不无挖苦地称之为后工业化社会中的“麦当劳化”(McDonalldization)。利茨尔认为,以麦当劳快餐店为特征的组织模式已经渗透到了现代生活的方方面面。

(二)科层结构

建立科层结构的主要目的是为了提高组织效率,然而科层制还有另外几个正面

特征。

(1)科层结构极大地减少了有关个人的情况对工作的干扰等许多潜在问题。由于设计科层制的原则在理论上不依赖于某个个人及其人格特征,因此这也在一定程度上有助于弱化个人的民族、种族及性别等方面的偏见对组织运作效率的干扰。

(2)科层结构增加了工作的连续性。虽然从事某一工作的个人经常会有变动,但是雇员忠诚于整个组织而不是忠诚于某一个人。定期对工作人员的工作进行检查有助于提高组织的工作效率以及维持工作的连续性。

(三) 科层结构的缺点

科层制也有很多缺点,那些提高效率的工作程序同时也会产生问题。

(1)科层制可能会使工作僵化,高度正式的结构可能会窒息主动性和创造性。

(2)科层制还会导致寡头统治,即由极少数人统辖整个组织。经济、政治和社会权力将高度集中于那些最重要组织中处于最高位置的少数人手中。这样的危险总是存在。

(3)科层制还可能使雇员采取过分谨慎的态度,极力希望维持现状。

科层组织的社会影响的理论在于:功能主义者一般说来接受了韦伯的假定,认为常规化和中央集权的等级结构、非人格化的正式规章制度和自上而下的行政管理体制是科层制的重要特征,它们是组织效率的重要保障;冲突学派理论家认为组织的这些特征,与其说是提高了组织效率,倒不如说既对工作过程又对这一过程中的员工加强了控制和管理。

四、组织过程和变迁

(一) 制度化

当一个组织成功地吸纳了成员,并且得到了他们的信赖,能富有效率地实现其目标,能被更大的社区所接受,它就通常能在相对稳定的结构中、在一整套目标和价值观的指导下,形成有序的运作模式。简言之,它就制度化(institutionalized)了。

组织的寿命有长有短,那些寿命长的组织一般都是那些能够有效接纳和培训新成员的组织。组织刚开始形成时,能相对自由地进行尝试。它的目标变动性较大,实现这些目标的方式也可以有多种选择,成员之间的关系也可能是非正式性的,是可以相互调整适应的。但随着组织的成长,其结构则逐渐地为典型的制度化形式所主宰。

(1)进行群体活动的方式开始建立起来,有时候指的就是标准化操作程序(standard operating procedure)。标准化操作程序最终会限制组织在多种行为之间进行选择的自由。

(2)程序越固定,员工之间的关系就会越正式,结果组织行为就越稳定,越可以预见。但是当非正式关系变得越来越不重要时,要创造新的交流方式和新的结构就越难。