

MBA BE PROFICIENT
IN TEN DAYS

MBA
Be Proficient in Ten Days

MBA十日通 组织管理

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

张书珩 张 秀 [编著]

Be Proficient in
Ten
Days

金城出版社

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者应该是一个全才
至少应具备三种技能

即技术技能、人事技能和战略技能

他们可以设立适当的企业目标

也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题

这就是MBA的最高目标

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

MBA

组织管理十日通

Organizational Management Be Proficient

张书珩 张秀 [编著]

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织管理/张书珩, 张秀编著. - 北京: 金城出版社,
2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 组… II. ①张… ②张… III. 企业管理 - 组织
管理学 - 研究生 - 自学参考资料 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025190 号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850 × 1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

前 言

1942 年，美国曼哈顿工程动员了 315 万科技人员，耗资 20 亿美元，用时 3 年，制造了第一批原子弹。1961 年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有 560 万个零部件，飞船有 300 万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有 400 万人、200 家公司、120 所大学，历时 11 年，耗资 300 亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，美国哈佛大学商学院于 1910 年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美 500 家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有 2.5 亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算 1 亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为 3000 万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955 年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面，并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境；是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。

……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进，适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

经营企业、实现企业目标，必须把各类人员按不同的管理目的、职能和区域，系统地组织成协调、平衡、富有成效的有机整体。组织管理是企业进行生产经营活动必需的运筹体系，是企业的“骨骼”系统。本书介绍了 MBA 课程中组织管理方面的知识，详细阐述了组织的定义、分类和功能，以及在组织管理中可能出现的问题、组织的改革和发展规律等内容。

编者

2005 年 3 月

目 录

第一章 组织管理概述	(1)
一、组织定义	(1)
二、组织的重要性	(5)
三、组织分类	(9)
三、组织结构	(12)
五、组织设计	(26)
 第二章 大规模组织的运用	(38)
一、组织的趋向	(38)
二、大规模组织现象	(39)
三、可能产生的问题	(40)
四、组织分析与改进	(41)
五、组织型式与改革	(42)
六、改制的象征	(44)
 第三章 正式组织中的“非正式组织”	(47)
一、组织内的社会群体	(47)
二、非正式群体的分类	(49)

三、非正式群体中的领导者	(50)
四、非正式组织的功能	(52)
五、非正式组织带来的难题	(53)
六、非正式群体的效用	(55)
七、社会群体对工人行为的影响	(57)
八、社会群体与正式组织的协调	(60)
九、派系的影响	(65)
十、对非正式组织的正确态度	(68)
 第四章 组织结构的变革	 (72)
一、组织结构的变革	(72)
二、组织的发展规律	(80)
 第五章 组织中的领导方式理论	 (86)
一、支持关系法则	(86)
二、领导方式连续统一体法则	(86)
三、管理方格法则	(87)
四、三因素法则	(87)
 第六章 组织行为理论中的人性假设	 (89)
一、传统管理中的人性假设——X 理论	(89)
二、人性假设——Y 理论	(91)

第七章 X 理论—Y 理论的管理思想	(93)
一、必须运用分权和授权的管理手段	(93)
二、工作内容丰富化	(136)
三、员工参与管理	(149)
第八章 组织设计	(181)
一、组织设计的程序	(181)
二、组织设计的要点	(182)
三、组织设计的原则	(183)
四、组织设计的指导原则	(184)
第九章 组织机构设置模式	(185)
一、公司章程	(185)
二、综合管理规定	(209)
三、机构职能	(219)
四、公司管理机构职责分工制度	(235)
五、公司业务机构综合管理规定	(251)
六、职务权限划分规章	(259)
七、直线制组织机构设置模式	(276)
八、职能制组织结构设置模式	(277)
九、直线职能制组织结构设置模式	(277)
十、矩阵制组织结构设置模式	(279)
十一、事业部制组织结构设置模式	(280)

第十章 经典案例	(282)
一、德国伍德公司	(282)
二、“变形虫式”管理	(289)
三、多弗公司的分权管理	(293)
四、日本西友公司的正规连锁商品管理 ...	(299)

第一章 组织管理概述

一、组织定义

协作系统论认为，组织是“两个或两个以上人的有意识的协调的活动与效力的系统”，这里采用了与传统的组织理论不同的定义方式，传统的观点可分为传统的职能管理学派和传统的人群关系学派。其中，职能管理学派认为：组织是为了达到某个共同的、明确的目标，通过分工和职能的分解、部门的划分、权限和责任等级层次，来合理地协调人们的活动。法约尔说：“组织一个企业，就是为企业的经营提供所必要的原料、设备、资本、人员。大体上说，可以分为两大部分：物质组织与社会组织。”而人际关系学派的代表人物梅奥和罗特利斯伯格虽然承认法约尔所说的组织可分成物质技术的组织和人的组织这两类，但是他们只把人的组织作为研究的现象。他们认为，组织就是人的集合体。例如，一个企业这种组织，就认为是经营管理者与职工的集合体；一说医院，就是医生与病人的集合体等。而且他们还认为，个人集合而成群体，群体集合而成组织。

由此可见，传统的组织概念还停留在对组织的表象和功能的表述上，并没有抓住组织的本质进行深入

的研究。而协作系统论者不是从组织结构的角度，而是从行为的角度对组织下定义。他们反对把组织看成是人的集团，“组织不是集团，而是相互协作的关系，是人相互作用的系统。”这个定义是适用军事的、宗教的、学术的、企业的各种类型组织。在这个定义中，包含着以下几个方面的基本概念：

1. 组织是人的行为构成的系统

组织是由人的行为构成的系统，这种观点与传统的组织观不同。传统的组织理论是从组织的结构形式来研究组织的，因此，它所研究的只是组织问题的表面部分。而协作系统论的组织理论是从人的行为出发来研究组织问题的，因而能较好地把握组织问题的实质。

2. 组织的成员包括所有通过自己的行为为组织目标的实现作出贡献的人

传统的组织理论认为组织成员只包括那些与组织具有比较固定关系的人，如工厂中的工人、技术员、管理人员等，而不包括为企业提供资本的投资者、为企业提供原材料的供应商和购买企业产品的顾客。传统的组织理论把后者看成是企业外部的人员。而协作系统论的组织观却把这些人员也看成是组织的人员。因为正是这些人员通过他们的行为为组织目标的实现作出了贡献。没有这些人员、组织的目标就不可能实现。由于经营者和职工是能动地参加组织决策过程的集团，从这个意义上讲，可以把他们看成是组织的内部成员；而投资者、供应商和消费者不是能动地参与

组织的决策过程，所以可以把他们看成是组织的外部成员。

3. 组织系统是协作系统的一个组成部分

所谓协作系统，具体地说相当于一个企业、一所学校或一家医院。这个协作系统是由组织系统、物质系统、人的系统和社会系统构成的一个具体的整体。而组织系统是这个协作系统中的一个子系统。在这个系统中，物质系统是指技术、设备和材料等物质手段的系统。这个系统通过组织系统的有效管理而有效的运转，为协作系统目标的实现发挥作用。而人的系统则是由经营者和个人组成的人的集团。这个系统也通过组织系统的组织与管理为组织目标的实现而发挥作用。社会系统是指一个组织同其他组织系统作用的系统，相当于企业的购销系统。物质系统、人的系统和社会系统通过组织系统的作用而被组织所管理，从属一个协作系统。但由于组织系统的作用渗透到各个系统中去，使得由这些系统构成的协作系统与组织的界限就分不清了。所以协作系统论认为“协作系统本身归根到底是指组织本身”。

协作系统论把主管人员看作正式组织的一部分。同时又把正式组织看成是包括了物理、生物、社会与心理因素在内的整个协作系统的一部分。协作系统化把物理的、生物的、社会与生理的因素都包括在主管人员所经营的一个系统之内，以此来说明管理子系统。这种观点比起一般的社会心理学家将这个子系统只与社会系统联系起来的观点可能更加确切。诚然，一个

主管人员的大部分活动都是处理与社会的、心理的力量或因素有关的事情。但是，还要看到一个主管人员还要与其他的因素，特别是与货币、物资、设备这样的因素相联系。

协作系统论把管理人员的作用说成是围绕着物质的（物资与机器）、生物的（作为一个呼吸空气和需要空间的抽象存在的人）和社会的（集体的相互作用、态度与信念）因素去适应环境的总的协作系统，这可能是最准确的。

协作系统论在管理学领域以及在这里所处的立场是围绕主管人员的工作设置基本的系统边界，把这个领域视为各种组成部分相互作用、相互联系的系统。但是，永远也不要把它看作一个封闭的系统。因为在其他系统中，确实存在一些重要而日明显的因素和力量影响着管理工作，以至使人们不能明确地划分它们的界线。

当人们把一个工商企业或一个大学看成一个系统或在考虑管理它们任何部门的管理者时，不可能设想该组织及其管理者对影响着他们的其他系统没有相互作用，其中道理不言自明。因此，当管理理论有时受到指责，说它是把企业或部门当作一个封闭系统来看待时，任何一个主管人员或理论家都会对此感到惊讶。例如，有两位声望颇高的社会心理学家曾错误地讲过：

“传统的组织理论倾向于把人群组织看作是一个封闭的系统。这种倾向导致了人们对不同的组织所处的环境和组织以环境为基础这一本质的忽视，它还导致

了人们过于重视有关组织内部作用的原理，其结果是未能理解和发展对组织生存不可缺少的反馈过程。”

毫无疑问，所有关心管理的人，如实业家、理论家或学者都不能忽视管理工作的开放系统的性质。无论目标还是计划，都不能在一个封闭公司系统的真空中制定出来。市场、政府条例、竞争对手、技术和企业外部环境的其他因素都会影响计划和目标的制定，因而都是不能忽视的。同样，任何一个有一些人事工作经验的主管人员都不会看不到，是由整个文化环境哺育出来的，并受到它的熏陶。

为了开辟一个知识领域并使之易于掌握，经营管理理论强调在企业或部门主管人员的各种职能，这是正确的。但是这个理论永远不能忽视环境的影响。

二、组织的重要性

组织一词的意义，如以人为对象，则是把许多人集合起来，发挥团队精神，以实现一个共同的目标。两个人就有主有从，或称正副，从者或副者即须服从为主者或为正者。3个人就须以一人作为领袖，将其余人领导起来，同心协力，完成一件工作，为领袖者则须视各人才能分配工作并评其优劣，以发挥组织的功能。

将3—5个人组织起来比较简单，把多数人组织起来就比较困难了。因为人的家庭、学校和社会背景不同，学习、修养与见解各异，若使这许多人步调一致，

同心协力，向着一个目标迈进，就必须先使目标显明而固定，作为领袖的人指挥灵活，人与人横的联络方便，工作的指派肯定而清晰，然后领袖随时纠正偏差，这样，组织才会发挥最大的功能。

使目标显明而固定，领袖指挥灵活，人与人横的联络方便，以及工作指派肯定而清晰，常需要一件书面文件表示出目标，规定出指挥系统，说明横的关系，划定各单位职责，称之为组织规程，内有组织系统表简明地表示出来，使组成成员个个了解，全力进行，以书面文件为轨道，行之如规范，以高效率完成一件工作，共同实现一个既定的目标，就可以说毫无疑义了。所以说，讲就管理的人认为组织规程是一个单位的基本规范，依此可以发展出若干管理准则，其重要性即可见其一斑。

（一）少数企业不重视组织管理

很多单位差不多都注意组织问题，都拥有一份书面的组织文件，但少数企业就不同了。全体员工数十人也好，数百人也好，一切完全由老板一个人发号施令，无所谓组织系统，无所谓单位划分，更无所谓职责规定，甚至连一份书面的组织资料都拿不出来。

比较开明一些老板，为了面子起见，在公司里和在他的所属工厂里，也准备一份组织系统表，准备给政府调查的官员来看，或者为参观的人作简报时报告一番，以壮门面。

更比较开明一些老板，当一点新观念浮现时，

也知道组织的重要性，也知道应当按组织系统去指挥或协调工作，但旧脑筋已根深蒂固，很不容易除掉，当新观念和旧脑筋战斗时，新观念总是败下阵来，这时，老板又认为组织无关紧要而视组织系统如粪土。

这种新观念常败下阵来的公司，实际上已产生了许多弊端而不自知者，比比皆是。

有一家公司董事长派了一位地位类似厂长的人去到工厂会同厂长推动建厂工作。派往之前，董事长没有说明二人何人有最后决定权，何人为授命者。每当两个人意见不同时，就争论不休。这位董事长以长途电话来解决纷争，也无济于事，私人方面不但伤了和气，公的方面也耽误了时机，使建厂工程耽误了2—3个月之久，士气低沉，损失不小，这位不懂组织重要性的董事长，最后不得不亲自到工厂坐镇，以求弥补，可惜为时已晚，这位董事长只知道骂他们二人不能合作，一直还不晓得真正的原因何在。

单位职责不定，老板随心所欲的指派工作，因而浪费人力和时间，也是不懂组织功能所发生的弊端。有一家公司就犯了这种毛病。原来由甲单位某甲所担任的一项工作，职责的繁简难易非常适合他的才能，作了若干年以后，老板又改派乙单位的某乙来担任，他必须翻阅档案，熟悉有关法令规章，才能着手办理，结果是事倍功半，浪费不少人力和时间。这位老板还自我解嘲地说：“我是在培养人才！”

有一家公司是由几个人的小贸易行发展而来，老板独断专行，亲自指挥属下仅有的几个人，根本谈不