

国际高等教育系列教材

总主编 • 卜健军

人力与组织管理精要

Essentials of Managing People and Organisations

王宏 张栋 • 编著

Essentials of Managing
People
and Organisations

 中国人民大学出版社

国际高等教育系列教材

总主编 • 卜健军

人力与组织管理精要

Essentials of Managing People and Organisations

王宏 张栎 • 编著

Essentials of Managing
People
and Organisations

中国人民大学出版社
• 北 京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

人力与组织管理精要/王宏, 张栎编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

(国际高等教育系列教材)

ISBN 978-7-300-12385-1

I. 人…

II. ①王… ②张…

III. ①劳动力资源—资源管理—高等学校—教材②组织管理学—高等学校—教材

IV. ①F241②C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 122991 号

国际高等教育系列教材

人力与组织管理精要

王 宏 张 栎 编著

Renli yu Zuzhi Guanli Jingyao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 203 mm×255 mm 16 开本

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 张 19.5 插页 1

印 次 2010 年 9 月第 1 次印刷

字 数 248 000

定 价 78.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

目 录

第一章 组织的本质、研究对象与方法	001
第一节 组织的概念与要素	003
一、组织的概念	003
二、组织的构成要素	006
第二节 组织的类别及区别	011
一、什么是正式群体	011
二、什么是非正式群体	012
三、组织部门化	017
第三节 组织的作用	020
一、组织目标	020
二、企业经营目标	023
三、如何制定目标	026
四、企业的使命和愿景	027
第四节 组织环境	034
一、组织环境	034
二、组织与环境的关系	035
三、组织环境的作用	036
四、组织环境的构成	037
五、组织环境的特性	039
六、组织外部环境	041
七、组织内部环境	057

第五节 对组织利益相关者的研究	071
一、利益相关者概述	071
二、利益相关者所包含的要素	071
三、利益相关者与企业战略的关系	073
四、公司利益相关者和谐管理	075
第六节 策略对组织的约束力	079
一、组织控制	079
二、目标管理的含义	080
第二章 激励	133
第一节 激励概述	134
一、激励理论概述	134
二、各学派的激励理论	136
三、激励理论的种类及应用	138
四、激励机制的建立和实施	166
第二节 团队建设	168
一、什么是团队	168
二、团队的构成要素	168
三、团队的特征	170
四、团队和群体的区别	171
五、群体和团队的实例区分	172
六、团队的类型	173
七、成功团队的四大特征	177
第三章 管理和管理的活动	199
第一节 管理的本性	200
一、什么是管理	200
二、管理的职能	201
三、管理角色	207

第二节 领导的意义和重要性	210
一、谁是领导者？什么是领导？	210
二、阿戴尔的行动为中心的领导模式	211
第三节 管理风格	214
一、权利主义	214
二、民主式	215
三、参与式	215
四、专制	215
第四节 主要领导模式	216
一、领导权变理论	216
二、情境领导模式	219
三、交易型领导	220
四、变革型领导	221
五、李克特的管理系统	222
第五节 管理效率的度量	224
一、评估	224
二、人员发展	225
三、指导和教导	227
四、管理开发	228
五、发展计划	229
六、授权	229
第四章 组织结构	257
第一节 组织结构的定义	258
一、组织结构	258
二、基本结构	259
三、运营机制	259
四、决策机制	259

五、组织设计	260
六、组织发展	260
第二节 组织结构关系的类型	260
一、企业结构	260
二、命令的等级链和控制幅度	261
第三节 正式组织结构概述	262
一、分工	262
二、集权与分权	262
三、官僚组织	263
第四节 机械式与有机式组织结构	264
一、机械式结构	264
二、有机式系统模式	265
第五节 组织结构的类型	265
一、单元（职能）结构	265
二、集权结构	266
三、分权制组织	267
四、事业部制组织	268
五、矩阵组织	269
六、基于过程的组织	270
七、灵活组织	271
第六节 直线、员工和职能关系	273
一、其他关系	274
二、关系的种类	274
三、结构的其他形式	274
第七节 结构的决定因素	275
一、影响组织结构的决定性因素	275
二、权变理论	279
参考文献	302

管理精要
人力与组织

1

第一章

组织的本质、研究对象与方法
(The nature of organisation)

学习目的

通过本章的学习，重点掌握组织的概念，组织理论，组织设计的意义、要素与程序，组织设计应遵循的原则，并掌握组织利益相关者的分类及其对组织产生的冲突，组织文化的含义与特征、组织文化的结构与内容、组织文化建设，了解组织结构类型。

本章导入

Important People

- Henry Fayol (亨利·法约尔)

the father of systematic management theory

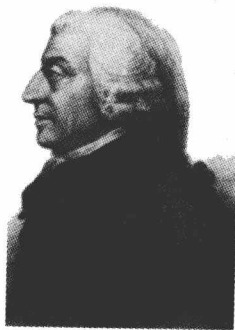


- Adam Smith (亚当·斯密)

An Inquiry into the Nature And Causes of the Wealth of Nations
(1776) 《国富论》

<http://www.adamsmith.org/smith/won-index.htm>

the division of labor (劳动分工)



- Alfred Sloan (艾尔弗雷德·斯隆)

multidivisional structure (事业部制组织结构)

specialist department (专业化的部门)



● Max Weber (马克斯·韦伯)

bureaucratic organisations (官僚组织)



第一节 组织的概念与要素

(Concept and elements of organisation)

一、组织的概念 (Concept of organisation)

组织，一般有两种含义，一种是动词，就是有目的、有系统地集合起来，如组织群众，这种组织是管理的一种职能；另一种是名词，指按照一定的宗旨和目标建立起来的集体，如工厂、机关、学校、医院，各级政府部门、各个层次的经济实体、各个党派和政治团体等。从名词上说的组织可以按广义和狭义划分。

不同学科的学者都给“组织”一词下过定义。路易斯·A·艾伦 (Louis A. Allen) 将正式的组织定义为：为了使人们能够最有效地工作去实现目标而进行明确责任、授予权力和建立关系的过程。切斯

特·巴纳德 (Chester Barnard) 将一个正式的组织定义为：有意识地协调两个或多个人的活动或力量的系统。根据巴纳德的定义，组织的三个要素是：共同的目的、服务的意愿和沟通。多数对组织的定义似乎都强调如下因素。

(一) 协作与管理 (Coordination and management)

管理学家曼尼 (J. D. Money) 指出，当人们为了一定的目的集中其力量时，组织也因而产生。也就是说，不论是多么简单的工作，当为了达到某个明确的目标，需要两个人以上的协作劳动时，就会产生组织问题。在这里，组织几乎成了协作与管理的代名词，因此，曼尼对组织的定义是：组织，就是为了达到共同目的的所有人员协力合作的形态。为了达到共同的目的，并协调各组织成员的活动，就有必要明确规定各个成员的职责及其相互关系，这是组织的核心问题。

(二) 有效管理 (Effective management)

管理学家布朗 (A. Brown) 认为，组织就是为了推进组织内部各组成成员的活动，确定最好、最有效效果的经营目的，最后规定各个成员所承担的任务及成员间的相互关系。他认为，组织是达成有效管理的手段，是管理的一部分，管理是为了实现经营的目的，而组织是为了实现管理的目的。也就是说，组织是为了实现更有效的管理而规定各个成员的职责及职责之间的相互关系。

根据布朗的解释，组织有两个问题：一是规定各成员的职责；二是规定职责与职责之间的相互关系。例如，直线系与参谋系之间的协调问题等。布朗以职责的概念为出发点，提出了权力与责任的概念，而且根据职责的分类，提出要合理地形成组织的主要部门、辅助部门和参谋部门。这是布朗对于组织概念的一个重要贡献。

(三) 分工与专业化 (Division of labor and specialization)

泰勒、法约尔的组织理论中所谈的组织，主要是针对建立一个

合理的组织结构而言的。为了使组织结构高效、合理，他们强调了分工与专业化，强调了职能参谋的作用，强调了直线权力的完整与统一性，强调了规章制度与集中。他们把组织分为两个层面的形态：一是管理组织；二是作业组织。

所谓管理组织，主要是规定管理者的职责及其相互关系，研究人与人之间的关系问题，其重点是研究合理组织的社会结构问题，即主要研究人们在组织内部的分工协作及其相互关系。所谓作业组织，就是规定直接从事作业的工人的职责，包括作业人员与作业对象的关系，其重点是研究人与物的关系问题。按照法约尔的观点，作业组织是研究合理组织的物质结构问题，即主要研究如何合理配置和使用组织的各种物力、财力资源。物质结构又常常是通过社会结构的组织来实现的。

（四）协作群体（Cooperation community）

在现代组织理论中，巴纳德认为，由于生理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成协作的群体，即组织。这是一般意义上的组织概念，它的核心是协作群体即组织，目的是实现个人及群体的共同目标。它的隐含意思是人们由于受到生理、物质及社会等各方面的限制而不得不合作。也就是说，如果人们没有受到任何限制，凭个人的力量也可以实现个人的目标，就没有必要组织起来。从这个意义上说，组织是一种从被迫到自愿的协作群体和协作过程。

那么，从管理学的意义上说，什么是组织呢？根据国内外有关学者的最新研究，可以对组织作出如下的定义：所谓组织，是为有效地配置内部有限资源的活动和机构，为了实现一定的共同目标而按照一定的规则、程序所构成的一种责权结构安排和人事安排，其目的在于确保以最高的效率使目标得以实现。

课堂练习

Explanation of Organisation

- Four questions: Who, what, how and why
 - Key words: efficient work; deliberate arrangement; structured working process; intended goals
 - Please give the explanation of organisation in your own words:
-
-

二、组织的构成要素 (Organisation's integrant part)

(一) 什么是组织要素 (Elements of organisation)

组织要素是组成组织系统的各个部分或成分，是组织的最基本单位。组织要素决定了组织的结构、功能、属性和特点。区分和研究组织要素及它们之间的相互关系，有利于对组织成员、组织内的类群及其相互关系的调节和预测。



(二) 组织要素的划分 (Division)

如前所述,组织是一个开放的、具有特定目标的协作系统。结合巴纳德、卡斯特和罗森茨韦克对组织要素的研究,我们认为,组织具有开放性、系统性、目的性和协作性的特征。作为系统,组织同时又具有整体性的特征。

根据这些特性,组织的要素分为: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要素就是组织环境,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,构成组织的重要要素。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和受控系统分别是组织内的管理主体和管理客体。这五个基本要素既相互结合,也相互作用。

(1) 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,并与外部环境发生物质、能量或信息等各种交换关系。组织的宏观外部环境有政治环境、经济环境、社会环境和文化环境等;中观环境是组织所在行业的市场环境、生产环境、科学研究和技术环境等;组织的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、顾客、供应商、竞争者等。

(2) 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。组织的内部环境须与外部环境相适应。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。

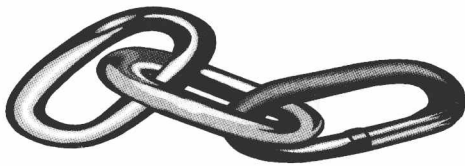
(3) 组织目的。组织目的是得到组织所有成员认同的共同愿望。巴纳德认为,当两个或更多的人为一个共同的目的而协作时,

组织就形成了。目的是使组织统一起来的因素，没有组织目的，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。社会目的指组织同社会发生信息交流所形成的特定的相互关系。理论界普遍认为，组织的终极目的应侧重于后者。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作出调整。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，而消极的作用会使组织走向消亡。

(三) 组织要素管理的三个维度 (Dimension)



组织的协作体系能否存续主要取决于组织要素之间能否良性地、协调地相互作用，形成一个和谐发展的耦合系统，这也是组织设计的依据和组织管理的目标。组织管理既要“有效地”满足组织目的，又要“有能率地”满足个人动机，从而使组织的协作和持续成为可能 (Barnard, 1938)。组织的本质是组织内个人与个人、个

人与群体、群体与群体之间的关系构成。而组织管理的本质就是通过管理组织行为,设计合理的组织结构,经过一系列的管理过程来协调个体、群体和组织的工作。

1. 组织行为管理 (Organisation behavior management)

组织行为是指人们在个体、群体和组织三个层面上发生的行为。行为的主体是人,他们的态度、直觉、学习能力、感情和目标对组织来说都很重要。由于组织中的人都属于特定的群体,因此组织行为又体现为群体发生的行为。组织内的群体可分为正式群体和非正式群体:正式群体是员工根据他们在组织中的岗位而形成的;非正式群体以一种经常的方式相互联系,并产生与组织要求不同的形式的活动。群体能够改变个体的动机或需要,并能够影响个体在组织环境下的行为。组织需要有效预测和管理人的行为和群体的行为。

组织的内部和外部环境对组织行为有很大的影响。反之,组织行为又会对内外部环境起反作用。大部分组织外部要素都是由各行业或各领域的组织行为共同作用而形成的,如某一企业内部的技术人员的创新有可能改变某一特定组织类群的技术环境;而某一政治组织的决策行为很可能全面改变该组织的政治环境。组织行为应主动适应组织内部环境和外部环境。

组织目的是组织行为的指南。没有目的导向的组织行为将使组织的发展偏离组织目标。组织的另两个管理要素——管理主体和管理客体是组织行为学的重点研究对象,他们本身就是组织行为的行动者。管理主体管理管理客体的行为,而管理客体的行为又影响和制约着管理主体的行为。两者之间良性的相互作用才能最终有利于这两个管理要素的存在和发展。

2. 组织结构管理 (Organisational structure management)

组织结构是一个抽象的概念,它由工作和群体之间相对固定和稳定的关系构成,目的是有效影响个体和群体,实现有效工作业

绩。组织结构确定了将个体组合成部门，部门再组合成整个组织的方式，也决定了组织中各层级之间的正式报告关系，包括层级的数目和管理人员的管理幅度，它同时也包含确保跨部门沟通、协作与力量整合的制度设计。

结构本身就是组织内部环境要素的主要构成。组织结构设计直接影响到组织要素能否发挥重要的作用。良好的组织结构能充分利用外部环境要素的优势，及时有效地应对外部环境的变化，来达到组织目的。组织目的是组织中个人目的的有机结合，它的实现需要组织内个人努力的整合。但个体间的劳动分工又导致了努力的分化，组织结构就起到了调节组织中个人努力朝向组织目的的结构载体的作用。

管理主体和管理客体本身就是组织结构中的主体构成。工作的分工、职责的划分、权威的设定等组织结构设计要素会直接影响管理主客体之间能否协调发展，从而影响个人效能的发挥，决定他们能否既达到行为的有效性又具有个人能效。

3. 组织过程管理 (Organisational process management)



广义上看，从组织的设计、建立到运行都属于组织过程；狭义上讲，组织过程就是指组织的运行管理过程。前面对行为和结构均已作论述，在此取狭义概念。

西蒙认为，组织管理过程就是决策过程，即根据一些规范的组织程序，选择和确定可供决策的因素，再就这些因素与有关组织成员沟通信息，作出决策。基于这一理论，我们可以推断，组织过程管理就是对沟通过程和决策过程的管理。

由于人们只具有有限理性，因此很难对每一个决策将要产生的结果具有完全了解和正确预测，决策时也难以考虑到所有可能的措