



M a r c h & S i m o n  
华 章 经 典 · 管 理

# 组 织

(原书第2版)

**Organizations**  
(2nd Edition)

[美] 詹姆斯 G. 马奇 著  
赫伯特 A. 西蒙

邵冲 译



机械工业出版社  
China Machine Press



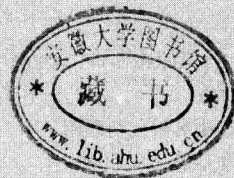
# 组 织

(原书第2版)

**Organizations**  
(2nd Edition)

华 章 经 典 · 管 理  
M a r c h & S i m o n

詹姆斯 G. 马奇 著  
赫伯特 A. 西蒙  
哈罗德·格兹考 协作  
邵冲 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

---

组织 (珍藏版) / (美) 马奇 (March, J. G.), (美) 西蒙 (Simon, H. A.) 著; 邵冲译. —北京机械工业出版社, 2013.5

(华章经典·管理)

书名原文: Organizations

ISBN 978-7-111-42263-1

I. 组… II. ①马… ②西… ③邵… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 084187 号

---

### 版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2007-4199

James G. March and Herbert A. Simon. Organizations, 2nd ed.

Copyright © 1993 by James G. March and Herbert A. Simon.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Blackwell Publishers 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 戚妍 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42263-1

定 价: 45.00 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧。

西安交通大学副校长 席酉民

当我们企业在强调细节管理、有效执行的时候，实际上也是在强调对工作的分析和研究。当我们在强调劳资合作的时候，也就是强调用科学的方法研究工作，将蛋糕做大，从而双方都能共同获益。最原始的思想往往也是最充满智慧、纯粹和核心的思想。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师 赵曙明

现代管理学的形成和发展源于相关人文社会科学学者对组织、组织中的人和组织管理实践的研究。如果我们能够转过身去，打开书架，重新看看这些著名学者的经典作品，我们就会发现摆在我们面前的多数当代管理书籍好像迷失了点什么——对管理本质和实践的理解，感叹它们的作者们好像缺少了点什么——扎实的理论功底和丰富的实践经验。

华南理工大学中国企业战略研究中心主任、教授、博士生导师 蓝海林

把管理作为一项可以实验的科学，是一个具有开拓性的思考者和实践者留下的宝贵精神财富。伴随科技进步和生产工具手段的变化，追求管理科学性的努力从此生生不息，成为人类文明的一道亮丽的风景线。

复旦大学企业研究所所长 张晖明

管理百年，经典有限，思想无疆，指引永远。经典，是经过历史检验的学术精华，是人类精神理性的科学凝练，是大师级学人回应重大现实问题的智慧结晶。希望青年学子能够积淀历史，直面现实读经典，希望年轻学人戒骄戒躁像大师一样做真学问，代代传承出经典。

北京师范大学人本发展与管理研究中心主任 李宝元

西蒙作为“管理决策理论”的创始人，独步经济世界与管理王国，堪称奇才，其著作《管理行为》提出的“有限理性”观点为后人做出了“无限贡献”。

南京理工大学教授、博士生导师 徐光华

该丛书是管理学科的经典著作，将为读者提供系统的管理基础理论和方法。

武汉理工大学管理科学与工程系主任、教授、博士生导师 云俊

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为管理经典，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政	陈春花	陈佳贵	冯 仑	黄群慧	李新春
李 政	罗 珉	马风才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席酉民	肖知兴
邢以群	颜杰华	杨 斌	张瑞敏	赵曙明	

“华章经管”自创设以来，一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

## 总序 Foreword

### 学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪声和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典，并以身作则，出版了这套华章经典系列，分设3个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，特别是管理知识更是日新月异，丰富多彩。我们知道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效。但因管理的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：管理经典系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理



的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随着时间的流逝而失效。另外，正是由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，因此反倒会随着历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂的、富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智

慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性地运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体会领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技能的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴涵着知识和经验，所以，对于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实

践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践需在此基础上去感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马、一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当做你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民博士

西安交通大学

## 致读者

To Readers

无可否认，管理实践中的问题总是层出不穷、五花八门，这就使得管理者们习惯性地依赖季节性的财经类图书去寻求解决问题的答案。而那些不能解决自己问题的管理者，则经常会执拗地认为，他所面对的问题具有特殊性，非要用一些独特的药方来诊治。于是，财经类图书的撰写者就在市场需求的驱动下，把炮制新的词语而未必经得起考验的内容作为创作的首要目的。这样的图书对于购买者而言，积极影响非常有限，而对于社会来说，更是纯粹的资源浪费。

正所谓“太阳底下没有什么新鲜事”，你所经历的，前人自然经历过，你所苦恼的，前人也曾苦恼过，你所面对的尚未解决的问题，前人可能已经解决过。所以，对于企业管理者们，特别重要的问题不在于掌握了多少新鲜的名词——虽然那些东西可以作为谈话时炫耀的资本，更为关键的是要回到基本的理论层面，从根本上理清问题的来龙去脉。

詹姆斯·马奇和赫伯特·西蒙两位管理学泰斗合著的《组织》，是一本朴素却非常深厚的著作。在管理学研究中，组织是非常重要的领域；在管理实践当中，组织问题也同样是最基本的问题。许多看起来花里胡哨的问题，究其根源，还是在组织层面。就中国企业近些年的管理实践而言，最重要的问题之一就是组织问题，它甚至已经成为决定组织兴亡的关键问题。

探讨这个问题的管理学者很多，但本书的两位作者恐怕是 20 世纪最有资格的学者了。西蒙因为获得过 1978 年诺贝尔经济学奖而广为人知，但知道和了解马奇的人就不多了。本人对马奇的了解也是源于 2001 年在斯坦福大学选

修组织理论的时候，当时的教授用了很长的篇幅和大量的时间来介绍马奇的思想。而后来看看到马奇的著作，深深为其观点的独到和精辟所折服，不愧为“大师中的大师”。幸运的是，马奇越来越多的著作正在被介绍给国内的读者，其有关决策和组织方面的深刻观点，对于今天的中国企业管理者来说是非常有意义的。

总体来说，《组织》一书的最大特点是，在梳理了过往大量研究的基础上，两位作者构建了丰富的模型，确立了模型中各关键要素与组织问题的关联关系。无论是从学术研究的角度，还是从具体实践的角度，这些模型的建立都非常重要。从学术角度看，后来的研究者有了基本的思路，可以在前人研究的基础上继续进行下去；而从实践的角度，管理者能够发现产生管理问题的根源是什么，并且能够找到解决问题的路径。

例如，第5章中探讨影响个体冲突的因素，书中列举出个体以往经验的多少和面临决策的复杂性决定了人们对于要进行的决策的主观不确定性。另外，环境的丰裕程度会影响人们的抱负水平和成就意识，从而进一步影响到人们的主观感受。而这两个因素会影响人们之间在决策时的冲突。在这样的模型中，作者不仅列出了关键因素，而且给出了影响路径，这对于在具体管理工作中的管理者来说，无疑可以更加清晰地梳理思路。

尽管也有很多人会勾画出各种各样的图形来描述所谓的管理问题，但那些图形要么是过于主观化，要么是过于经验化，总有一些局限。两位作者的论述是基于对大量理论研究的综合，并纳入到自己所构建的精妙的逻辑体系中，无论从高度还是广度都更有指导意义。

正因为对过往组织理论进行了大量的整理和归纳，这也使得本书看起来学术性偏强。不同于那些流行一时的畅销书，《组织》在行文上更偏重于理性演绎，而非故事叙述，因此，读起来多少有些艰涩，但请读者朋友阅读时务必坚持下来。其实，一本好的书，也并非读一遍就能理解和消化的，慢慢地揣摩和

耐心地品味是此书的阅读方式。在这个过程中，读者朋友们可以与大师一起回归到管理中的本原问题。只有纲举，才能目张。

坦率地说，本人才疏学浅，不敢妄自评判大师的思想。只是想到大师思想的巨大价值以及可能对中国企业管理者影响，在自己读了译稿后，深有收获，特此推荐。

吕峰博士

北京大学光华管理学院 高层管理者培训与发展中心副主任

本书的两位主要作者都是在学术界享有极高声誉的管理学大师。2003年，美国两位顾问劳伦斯·普鲁萨克（Laurence Prusak）和托马斯·达文波特（Thomas H. Davenport）在《哈佛商业评论》上报告了一项调查结果，在他们开列的管理学大师的名单中，排在榜首的是大名鼎鼎的彼得·德鲁克，排在第二和第三位的就是詹姆斯·马奇和赫伯特·西蒙。

詹姆斯·马奇是斯坦福大学的荣誉退休教授，1928年1月15日出生于美国俄亥俄州克利夫兰市，1953年在耶鲁大学获得博士学位，1970年开始执教于斯坦福大学，此前曾在加利福尼亚大学欧文分校、卡内基工学院任教。马奇以其杰出成就当选为（美国）国家科学院、美国艺术与科学院、美国哲学学会、（美国）国家公共管理研究院、（美国）国家教育研究院及海外一些研究院的院士。

赫伯特·西蒙生前是美国卡内基·梅隆大学的教授，1916年6月15日出生于美国威斯康星州密尔沃基市，1942年获得芝加哥大学政治学博士学位，曾在加利福尼亚大学伯克利分校、伊利诺伊工学院任教，从1949年开始在卡内基·梅隆大学执教，直至1988年退休。2001年2月9日去世。西蒙生前也是许多重要的专业与学术组织的成员，包括（美国）国家科学院、美国人工智能学会、美国艺术与科学院、美国科学促进联合会、美国经济学会、美国心理学会、（美国）计量经济学会、国际管理学会以及 Phi Beta Kappa 和 Sigma Xi。他生前还是英国心理学会名誉会员、中国科学院外籍院士。

马奇和西蒙的学术成就涉及多学科领域，是名副其实的博学大师。马奇在斯坦福大学的商业与教育学院、政治科学与社会学系任教，同时担任管理学、政治学、社会学和教育学四个学科的教授，研究领域涉及组织、决策、组织学

非理性的经理则缺乏信息。他认为，理性的行为把人引向明确的目标，而达到目标的方法可以通过充分正确的信息筛选获得。韦伯提出的官僚机构的概念使理性成为多数现代决策理论的判断标准。

西蒙将理性引入了行政管理行为的研究。他注意到，任何实践活动都由决策和执行两部分构成，因此，行政管理不仅是行为过程，而且也是决策过程。他从组织层级的角度切入探讨决策问题。他认为，下级的决策应该是执行上级决策所确定的目标，并把决策看作手段与目的之间的一种逻辑关系，下级的目的应是完成上级目的的手段，以这种模式完成预期目标是一种理性的行为。他认为能使经理和组织获得最大效益的客观理性永远不会出现，因为它需要对所有备选方案的充分了解，需要获取新知识以弥补经验上的不足。经理只有有限的知识，因此，他们的决策只能做到有限理性。此外，经理在解决问题时是对随机出现的解决方案进行顺序搜寻，并获得满意的而不是最优的后果。

西蒙的研究及其影响吸引了许多对决策感兴趣的学者相继加入卡内基·梅隆大学的研究团队，其中包括前面提到的马奇与西厄特。马奇与西蒙合作进行过许多组织理论与决策方面的研究，《组织》是其中一本。该书出版于1958年，1993年再版时他们自信地认为“对初版无需进一步说明”，保留了原来的内容，只做了一些“与正文阐述的看法一致”的注解。两位作者认为，1958年以来，组织的社会环境和技术环境虽然发生了很大变化，但还没有什么事件彻底动摇了组织理论的基础，人们观察到的新现象和新概念，并不需要付出太大努力就可以放进他们当年设计的理论框架中去。

《组织》一书在于解释作者对组织行为提出的三组命题：

第一，组织成员天生是消极被动的工具，能够完成工作和接受命令，但不能主动行动和发挥影响；

第二，组织成员的态度、价值观念与目标会影响组织，只有受到激励和诱导他们才会参与组织行为系统，组织目标与组织成员的个人目标不完全一致，所以会产生冲突，这些冲突使权力现象、态度和士气成为理解组织行为的关键因素；



第三，组织成员是决策者，也是问题解决者，他们的决策方式和问题解决方式也是理解组织行为的关键因素。

马奇和西蒙认为，这三组命题的假设并不矛盾，人具有全部三项假设，但不是任何论述组织理论的著作都接受这一观点，学者们的关注点明显不同，把人当作工具的模型在科学管理运动的著作中尤为突出，社会学家、社会心理学家和政治学家强调态度与动机，经济学家、研究计划的学者、研究组织沟通与问题解决的心理学家则强调理性。马奇和西蒙认为，论述组织行为的理论应该是考虑到组织中人的行为的工具性、考虑到人的动机与态度、考虑到人的理性限制的整体理论。

第一组命题是古典组织理论对组织中人的行为的假设。马奇和西蒙将古典组织理论分为生理组织理论和行政管理理论。前者以泰勒、吉尔布雷思等人为代表，关注生产中的简单体力活动、时间研究和方法研究。后者以古利克、厄威克、法约尔等人为代表，关注大型组织的部门划分与协调。马奇和西蒙指出，古典组织理论在看待组织成员的方式上存在两种倾向，一是把人视作完成分配任务的无生命的工具，二是把人视作系统中的既定因素而不是可变因素。前一种倾向忽视了与个体行为、特别是和动机有关的因素，后一种倾向则掩盖了组织行为的某些重要方面。

按照马奇和西蒙的分析，古典组织理论把人这个有机体看作简单的机器。在该模型下，领导人在实现组织目标上只受这些简单“机器”的生产力、速度、耐力和成本施加的制约的限制。古典理论要解决的问题和提出的解决方法都集中在这些限制上。他们认为，建立在“机器”模型基础上的监督措施会导致组织希望避免的行为（即古典理论未预料到的结果）。这说明，以古典组织理论为基础的动机假设是不完整、不准确的，需要对其做出重要修正。他们给自己确定的任务是：（1）消除古典理论把人看作工具的观念；（2）用新概念代替古典理论的概念，即承认人有需要、动机和欲望，承认人受其知识、学习与解决问题的能力限制。

马奇与西蒙从人类动机、利益冲突、认知能力限制等方面对古典组织理论