

SN41

上海国家会计学院CFO丛书

Individual, Group  
and  
Organization

# 个体、团队与组织

上海国家会计学院 主编



经济科学出版社  
Economic Science Press



上海国家会计学院 CFO 丛书

# 个体、团队与组织

## Individual, Group and Organization

上海国家会计学院 主编

经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

个体、团队与组织/上海国家会计学院主编. —北京:  
经济科学出版社, 2011. 6

(上海国家会计学院 CFO 丛书)

ISBN 978-7-5141-0683-1

I. ①个… II. ①上… III. ①企业管理—组织管理学  
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 090928 号

责任编辑: 白留杰 白 炜  
责任校对: 郑淑艳  
技术编辑: 李 鹏

## 个体、团队与组织

上海国家会计学院 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社: 88191354 发行部电话: 88191540

网址: [www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: [bailiujie518@126.com](mailto:bailiujie518@126.com)

北京中科印刷有限公司印装

787×1092 16 开 23.75 印张 570000 字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-0683-1 定价: 83.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

## 编委会名单

顾问：王 军 冯淑萍

主任：夏大慰

执行主任：谢 荣

副主任：邓传洲 张人骥

委员：(按姓氏笔画排序)

丁金斌 王怀芳 邓传洲 李扣庆 刘 勤

刘凤委 吴建友 佟成生 宋德亮 张人骥

周 叶 郑德渊 单喆懋 赵春光 贺学会

夏大慰 高 伟 曹声容 谢 荣 颜 延

## 本书编写组

项目负责人：孙健敏

本书负责人：孙健敏

本书参编人员：王 青 穆桂斌 高日光 张瑞娟

林才慧 文 芮

# 总 序

---

我国会计人才占全国人才资源总量的近10%，广泛分布在各行业、各领域、各单位，在经济社会发展中发挥着不可替代的作用。深入贯彻实施人才强国战略和《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020）》，努力为经济社会发展培养造就一大批道德优良、业务精湛、作风过硬的会计人才尤其是高层次、复合型、国际化领军人才，是财政部一直高度重视、着力推动的重大战略和重点工作。

近年来，财政部采取了一系列措施大力推进会计人才建设，在财政系统、会计领域乃至全社会引起广泛关注和较好反响。主要包括：

**科学制定一个规划。**规划是引导和推动工作开展的战略构想。在总结改革开放以来特别是“十一五”期间我国会计人才队伍建设做法经验的基础上，适应“十二五”时期经济社会发展对会计事业、会计人才提出的新任务新要求，结合学习贯彻党中央、国务院《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020年）》，财政部于2010年9月制定发布了《会计行业中长期人才发展规划（2010-2020年）》，明确了会计人才队伍建设的指导方针、发展目标、主要措施等，强调以培养高端会计人才为突破口，着力抓好会计领军人才、大中型企事业单位总会计师、具有国际认可度的注册会计师、会计名家、应用型高级会计学科带头人、现代农村会计人才等六大重点工程，统筹推进会计人才队伍建设，提高会计人才队伍整体水平，努力为经济社会科学发展提供坚实的人才保障和智力支撑。

**推进两手考评人才。**人才考评机制是科学引导人才成长的基础性制度安排。财政部以两个抓手为重点不断加强完善了会计人才的考评机制建设：一手抓考试工作的巩固完善，健全了由从业资格、会计员、助理会计师到会计师、高级会计师的较为完备的考试、晋升制度，并全力争取正高级会计师评审由点及面尽早实施；一手抓评价工作的开拓创新，创建了考试成绩“金银榜”发布制度，建立了会计人才信息库，加强了人才市场调研和需求分析，打通了会计人才与

用人单位之间的信息通道，促进了会计人才的合理流动和人才资源的有效配置。

**建设三大培训基地。**国家会计学院是培育会计人才特别是高中级管理人才的重要基地。瞄准“国内一流、国际知名”的发展目标，以市场开拓、课程开发、师资队伍、科研工作和内部管理为主抓手，全面加强北京、上海、厦门三所国家会计学院建设。经过多年辛勤耕耘，国家会计学院已经发展成为我国财会人才继续教育和素质提升的主阵地，成为在经济管理人才教育培训领域的一张靓丽的名片。国家会计学院开发、承办的总会计师、会计领军人才、注册会计师等在职培训，坚持名师名家与名优课程相结合，赢得了广泛盛誉，为各行各业强化财务管理和会计审计监督输送了一大批领导人才和业务骨干。近日，国务院学位委员会第28次会议作出决定，批准国家会计学院为硕士专业学位授予单位，这一国家会计学院发展进程中具有里程碑意义的大事，为今后一个时期实现跨越式发展赋予了新机遇，注入了新活力。

**打造四类领军人才。**是否培养出人才、培养出多少人才、培养出什么样的人，是检验人才工作成效的关键。着眼培养一批在市场化、信息化、国际化快速发展中勇立潮头、有效发挥引领带动作用的优秀会计人才，自2005年9月起，财政部相继启动了企业类、行政事业单位类、注册会计师类和会计学术类等四个类别的全国会计领军人才培养工程，并积极推动各省、自治区、直辖市和中央有关主管单位组织实施了本地区、本部门会计领军人才培养项目。会计领军人才培养引入国际先进经验，注重制度机制创新，坚持脱产培训与在职跟踪相结合、会计教学与能力培训相结合、案例教学与交流碰撞相结合、分类培训与联合培训相结合、学员使用与考核淘汰相结合，在国家级专业领军人才培养中闯出了一条新路，成为了一个社会认可度较高、影响力较强的知名品牌。截至2010年底，全国会计领军班共招收学员730名，其中领军一期的50名学员率先完成6年一个周期的系统学习培养，满怀收获、自信和期待迈上新的奋斗征程。

贯穿上述工作的一条红线是加快培养高端会计人才，而与上述各方面工作关联交汇的根本点则是科学界定高端会计人才的知识结构和能力框架。这不仅是一个重要的理论问题，更是一个指导高端会计人才健康成长、更好地发挥会计职能作用的重要实践命题。早在2002年，财政部就委托上海国家会计学院开展了“CFO能力框架”重大课题研究。上海国家会计学院历经近4年艰苦攻关，形成了高质量的研究报告《CFO能力框架》。呈现在大家面前的这套CFO丛书，就是上海国家会计学院依托《CFO能力框架》研究成果，借助世界银行的资金支持，采用国际公开招标方式，委托各专业领域的名师名家编写的。这套丛书以各学科前沿理论指导为基础，运用大量案例探讨各学科的应用实践，较好地回答了为什么要培养高端会计人才、什么是高端会计人才、怎么样培养高端会

计人才等问题，是对我国高级经济管理人才培养的一次有益探索和积极创新。

当今世界，经济全球化深入发展，企业跨国经营、资本跨境流动日益频繁，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，会计人才尤其是高端会计人才在经济社会发展中的基础性、战略性、关键性作用将越发凸显。与此同时，不同国度、不同地域、不同经济水平、不同发展阶段、不同经营管理实际可能都会对高端会计人才提出不同的需求和要求。因此，高端会计人才的培养将是一项长期的战略任务和系统工程，对高端会计人才培养、选拔、评价、使用的研究和思考更非一劳永逸。在对这套 CFO 丛书面世给予祝贺和期待的同时，希望藉此引导和推动更多的人来研究它、发展它、完善它，让它吸收更多的养分、汲取更多的智慧、汇聚更多的力量，为推进我国会计人才建设增添新动力，为我国会计事业乃至经济社会发展进步作出新贡献。

是为序。

财政部副部长



2011年4月

# 前 言

---

在中国的经济改革大潮中，企业的 CFO 们是一个特殊的群体，他们既要努力克服几十年来中国计划经济传统模式对当今企业运行的影响，又要积极面对市场经济激烈竞争环境对企业生存发展的挑战；他们既掌控与管理着成千上万亿的巨额资产和财富，但又较少参与和主导企业的战略和经营决策。中国的 CFO 们是一个充满着机会和希望、但还没有被人们充分认识的群体，包括 CFO 们自己。

怎样充分发挥中国 CFO 们的价值和作用，有人提出可就 CFO 或总会计师的地位进行新的制度安排，修改总会计师条例，将中国总会计师提到与西方 CFO 一样高的地位，即仅次于 CEO。尽管这种可能是存在的，但我们更关注的是 CFO 们是否具备了这种能力。能力是决定 CFO 们价值和发展空间的关键要素。为此，财政部在 2002 年就确立了《中国 CFO 能力框架》课题，并委托上海国家会计学院进行研究。我们组织了精干的团队，对课题的研究持续了三年多时间，在国务院国资委、证监会、银监会等中央部委和上交所、深交所等单位的支持下，课题组走访了我国 36 个城市的 165 家公司的 CFO 和 33 家公司的 CEO，就 CFO 的工作环境、工作内容、存在的问题和改进想法等一系列的问题进行了较全面的面对面的访谈，从而获取了大量第一手的资料，整理出近百万字的文档；在此基础上，又设计了较为科学完备的问卷，包括了 24 个大问题、190 个小问题，抽样发放了全国 5300 多家企业，回收了 610 份，在 480 份有效问卷的基础上，结合国际 CFO 培训经验和中国 CFO 的现实状况，在 2006 年初完成了这一课题，并出版了《成为胜任的 CFO》的研究报告。

研究报告的完成，使我们对 CFO 的能力需求有了一个较全面的认识。研究报告认为，一个 CFO 要能胜任企业最高财务负责人的角色，并成为 CEO 的得力伙伴，必须具备决策能力、战略规划能力、分析能力、领导能力、协作能力、控制能力和资源管理能力，而决定这些能力的最基本要素是职业知识、技能和职业价值观。其中职业知识是指胜任的 CFO 必须拥有的与其职能相关的知识，



最核心的包括战略管理、公司治理、财务战略、财务报告、成本管理、风险管理、购并与重组、税收筹划、价值管理与全面预算、审计与内部控制、财务分析与预测、财务信息系统、经管责任与资产管理等 13 个模块；技能是指为支持 CFO 感知环境、综合运用知识、形成职业能力的软性特长，核心的技能包括沟通与协调、领导与团队建设、系统思维与问题解决；CFO 的核心价值观主要是 CFO 的职业道德。这些认识的取得为我们思考怎样提升 CFO 的能力及怎样开展培训指明了方向。

在《成为胜任的 CFO》研究报告完成的基础上，我们在财政部的大力支持下，决定利用世界银行对“中国会计改革与发展”项目的支持，开发上述与 CFO 能力相关的全部 17 门课程教材，这是一项十分繁重和艰巨的任务。上海国家会计学院采用全球公开招标的形式招标课程开发单位，并按照研究能力、实际培训经验（包括 MBA 与 EMBA 的教学经验）和低成本的标准评标，最终南开大学、中山大学、同济大学、北京交通大学、中国人民大学、东北财经大学、西南财经大学、上海财经大学等国内知名院校中标。又经过近四年的努力，完成了 CFO 能力框架指引下的全部 17 门课程的培训教材，这就是呈现在我们面前的这套丛书。丛书的编写，注重以国际经济环境为视野，以学科理论体系为基础，以解决实务问题为导向，通过大量的案例来帮助理解理论、解决实际问题。丛书的编写得到了各课题负责人和编写人员的高度重视，教材内容经过试讲和反复研讨修改后最终定稿。

丛书的出版是无数领导、专家、学者和编委会成员共同智慧和努力的结晶，虽然还存在不尽如人意的地方，但这至少是一个开创性的工作，为我国 CFO 的培训提供了一个较为系统并且适应中国企业环境的知识体系，也为落实财政部《会计行业中长期人才发展规划（2010-2020 年）》的战略奠定了基础。

衷心感谢所有为丛书的编撰、出版作出贡献的人们！

衷心感谢财政部王军副部长在百忙之中始终关注这项工作并为丛书热情作序！

也衷心希望所有的读者对丛书的内容和形式提出批评和改进建议，以便今后不断提高完善！

**编委会**

2011 年 4 月

# 目 录

清华大学出版社 北京 电话：(010)62770175 网址：http://www.tup.tsinghua.edu.cn

## 个 体 篇

<b>第一章 导论</b> .....	( 3 )
学习目标 .....	( 3 )
开篇案例 老王的困境 .....	( 3 )
第一节 透视组织 .....	( 4 )
第二节 管理与管理者 .....	( 9 )
第三节 组织管理面临的新环境 .....	( 23 )
本章小结 .....	( 27 )
讨论案例 惠普前 CEO 卡莉的经验 .....	( 27 )
<b>第二章 个体行为</b> .....	( 30 )
学习目标 .....	( 30 )
开篇案例 失去晋升机会 .....	( 30 )
第一节 个体行为分析 .....	( 31 )
第二节 态度与满意度 .....	( 46 )
第三节 情绪与压力 .....	( 51 )
本章小结 .....	( 69 )
讨论案例 .....	( 69 )
<b>第三章 人际行为</b> .....	( 71 )
学习目标 .....	( 71 )
开篇案例 .....	( 71 )
第一节 人际关系与人际交往 .....	( 72 )
第二节 人际吸引 .....	( 76 )
第三节 人际互动与人际影响 .....	( 84 )
本章小结 .....	( 91 )
讨论案例 .....	( 91 )
个体篇案例 .....	( 93 )

天狮集团 CFO: 焦文军 .....	( 93 )
强生: 以人才甄别为第一要务 ——强生公司执行副总裁、CFO 罗伯特·J·达瑞特专访 .....	( 100 )

## 团 队 篇

<b>第四章 群体行为</b> .....	( 109 )
学习目标 .....	( 109 )
开篇案例 谢里夫的群体动力实验 .....	( 109 )
第一节 群体的基本概念与形成过程 .....	( 111 )
第二节 群体中的角色地位、规范和凝聚力 .....	( 113 )
第三节 群体动力效应 .....	( 120 )
第四节 合作、竞争与冲突管理 .....	( 126 )
本章小结 .....	( 130 )
讨论案例 StrawberryFrog 公司的管理困惑 .....	( 131 )
<b>第五章 高效团队建设</b> .....	( 133 )
学习目标 .....	( 133 )
开篇案例 Kollmorgen 公司的“团队创造” .....	( 133 )
第一节 团队的基本概念 .....	( 134 )
第二节 团队成员与团队领导 .....	( 138 )
第三节 构建高效团队 .....	( 146 )
本章小结 .....	( 158 )
讨论案例 西游记取经团队 .....	( 159 )
<b>第六章 动机与激励</b> .....	( 160 )
学习目标 .....	( 160 )
开篇案例 西南航空公司如何激励员工 .....	( 160 )
第一节 全面地认识动机 .....	( 164 )
第二节 激励理论 .....	( 171 )
第三节 激励的应用 .....	( 187 )
本章小结 .....	( 197 )
讨论案例 索尼公司是如何激励员工的? .....	( 197 )
团队篇案例 .....	( 199 )
中国男足为什么又输了? .....	( 199 )
“非常有趣”的设计创意团队 ——IDEO 的“头脑风暴会” .....	( 204 )
联想的领导团队 .....	( 209 )

# 组 织 篇

<b>第七章 组织结构与组织设计</b> .....	(221)
学习目标 .....	(221)
开篇案例 不拉马的士兵 .....	(221)
第一节 组织结构 .....	(221)
第二节 组织设计的维度与方法 .....	(223)
第三节 组织设计的新发展 .....	(236)
本章小结 .....	(240)
讨论案例 东原公司的组织变革 .....	(240)
<b>第八章 组织文化</b> .....	(243)
学习目标 .....	(243)
开篇案例 两家不同的公司 .....	(243)
第一节 什么是组织文化 .....	(243)
第二节 组织文化的功能 .....	(251)
第三节 组织文化的创造、维系与传承 .....	(257)
第四节 组织文化的分析和测量 .....	(261)
本章小结 .....	(273)
讨论案例 3M 的管理哲学 .....	(273)
<b>第九章 组织变革与发展</b> .....	(279)
学习目标 .....	(279)
开篇案例 旭日升的变革 .....	(279)
第一节 组织变革的基本概念 .....	(282)
第二节 影响变革的因素 .....	(302)
第三节 实施组织变革 .....	(308)
第四节 组织发展 .....	(311)
本章小结 .....	(322)
讨论案例 科龙地震 .....	(322)
组织篇案例 .....	(325)
海尔集团“变形记” .....	(325)
华润的变革之道 .....	(338)
巨人集团兴衰史 .....	(352)
<b>参考文献</b> .....	(361)

---

# 个体篇

---



# 第一章 导 论

会计和财务人员如果要提升其职业水平，除了需要有扎实的技术“硬”技能外，也越来越需要“软”技能的配合。

——新英格兰的会计外包、财务管理以及猎头服务提供商 AMS

## 学习目标

本章首先对组织进行了透视，对管理以及管理者的有关知识进行了详细讲解，最后对组织管理所面临的新环境进行了总结。本章所要达到的目的是：帮助学员掌握组织的概念、特点以及分类，对组织形成一种系统的看法；掌握判断组织有效性的方法，理解管理活动的本质；领会管理者所应承担的角色、功能以及所应具备的资质；了解组织管理所面临的新环境；领悟管理软技能的重要性。

## 开篇案例 老王的困境

老王是鸿运股份公司的会计师，从事财务管理工作七年。他的业务水平在公司和行业里是人人称道的。20世纪90年代初期，老王从名牌大学会计专业毕业后加盟鸿运公司，为人正派，工作作风踏实，业务娴熟，与上级和同事的关系也都十分融洽。最近，公司领导任命他为财务部总经理，接替退休的前任，同时也是对老王以前工作的肯定。由于老王在财务工作中的出色表现，领导对他担任财务部经理抱有很大希望。大家希望他在经理的岗位上能够一如既往。

上任后，老王感到心中没底。以前他对管理工作从来不关心，总想靠自己的业务吃饭。加之他又是个不愿与人打交道的人，因此，上任后老王多少有些不安。为了尽快适应新的职位，老王工作十分投入，他不仅以身作则，身先士卒，而且主动帮助下属干好他们的工作。只要他发现下属的工作有问题，就会替他们纠正。从中获得的成就感和权威感使老王很满意。前三个月，老王工作顺利，各方面也都配合，他自己信心十足，开始时的犹豫和担心都不存在了，他要大展手脚了，决心不辜负领导和同事的厚爱。

可是，最近的情况发生了变化，老王遇到了几个棘手的问题。

首先，财务部内部员工的积极性不像以前那样高涨。财务部一共有13名员工，大家上班以后不是在全力以赴地工作，而是出现了“怠工”现象，有的员工一上午可以去十几趟厕所。尽管有明确的工作分工，但公司总是有些临时性的任务，老王要分配任务的时候会发现有时工作任务分派不下去，分派下去后大家也是在应付，只有老王在场时大家还能干点活，老王一离开办公室，员工就开始休息。下属对他不像以前那样热情了，看得出

来，大家有回避他的倾向。

其次，员工之间出现了矛盾，老员工倚老卖老，新员工自以为是，相互推诿责任，互不服气。双方都到老王这里告状，弄得老王不得不为这些人为的关系而伤透脑筋。

再其次，他所在的财务部与其他部门也出现了矛盾。其他部门把没完成工作任务的责任都推到他这个部门，诸如报销不及时，预付款不能及时到账，等等。虽然老王很清楚，这不是他的责任，但在中层管理干部会议上，其他部门的经理好像商量好了一起来“对付”他，大家都在埋怨或指责财务部的工作不到位。

最后，他自己的工作越来越繁杂。因为下属的工作不到位，很多事情都要自己去做，或者帮助下属去完善，或者去纠正下属的工作，忙得不亦乐乎。令他百思不得其解的是他做得越多，越辛苦，下属好像越不买他的账。再加上工作繁杂，头绪混乱，他自己变得脾气越来越坏。而领导也开始对他的工作有看法。

老王的问题出现在哪呢？老王的业务技能娴熟、工作经验丰富、为人正派，按常理来说，是不会有问题的。然而，要想清楚地回答这个问题，不是简简单单几句话就可以的。

从老王的困境中我们认识到，对于成功的管理者来说，技术技能是必要条件，但并非充分条件。在当今竞争日益激烈、要求日趋提高的工作环境中，管理者单凭技术技能是不可能取得成功的。他们还需要具备良好的与技术技能相配套的管理软技能。本书的目的在于帮助管理者以及潜在的管理者开发他们这种相关的管理软技能。

## 第一节 透视组织

老王的问题是发生在组织中的，那就让我们先从认识组织开始吧。

任何社会都是由不同的组织构成，现代社会更是如此。人们的生活不是彼此互不相干的，而是充满了人与人之间各种形式的交往互动，这就是我们通常所说的“社会生活”。组织既是社会正常运行的基本单位，又是人们进行交往互动的环境和框架。我们的学校是一个组织，学校里的一个学院是一个组织，一个村委会是一个组织，还有政府、工厂、企业、社团等都是各种各样的组织。组织由一些个体组成，很多组织又组成了社会。

### 一、组织的概念

1. 组织的定义。管理学家们提出了很多关于组织的理论，这些理论从不同的角度看待组织，例如，从组织结构方面，从组织形态方面，从组织行为方面，从组织控制等方面去理解组织，因而，他们对组织概念也有不同的解释。

我们常常把“组织”作动词，指有目的、有系统地把人们集合起来，如组织群众，这不是本书中“组织”的含义，不过也是管理的一种职能，我们会在后面提到；“组织”作名词，是指按照一定的宗旨和目标建立起来的集体。



作为名词的“组织”也有广义和狭义之分。广义的组织指很多要素按照一定的方式相互联系起来的一个系统。系统论、控制论、信息论、耗散结构论和协同论等，都是从不同的侧面研究这样的系统。这时，组织和系统是同等程度的概念。我们在生物学中说的“皮下组织、肌肉组织”用的就是这个概念。动物的群体组织，如一群蜜蜂也是一个以蜂王为核心、秩序井然、纪律严明的群体，是一种组织。

狭义的组织指人们为了实现一定的目标，运用知识和技能互相协作结合而成的具有一定边界的集体或团体，如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。这时我们提到“组织”就只是特指人群了。组织是社会的细胞和基本单元，是社会运行的基础。本书所要研究的组织是指狭义的组织。

2. 组织的形成。组织是如何产生的呢？很多学者给出了不同的解释。以原始人打猎为例，由于他们没有“先进”的器具，又没有猛兽的尖牙利爪，所以一个人打猎很难成功。经过多年实践，他们发现集体打猎效果很好，并且发现听从一个人的指挥比乱打更好，于是就共同选出一位能干的人当首领，其他的人听指挥，这就是最原始的组织。于是，有人得出这样一个结论：由于个人有所期望，但又无力实现这一期望，往往需要和他人相互依存，相互合作，联合起来，共同行动，创造群体合力。后来这也成为组织形成原因的一种解释。有人甚至用《出埃及记》的故事来解释这种人类社会的现象。

## 二、组织的特点

按上面提到组织的定义，发现周围的组织是各种各样的，这些组织可能包括企业，学校，政府，社会团体或者运动团队等。作为一个组织，它们的共同特点是什么呢？

1. 组织是由个人和群体组成的。从直观的角度看，当谈论组织的时候，一般人更容易想到代表组织的一些象征，例如，建筑物、产品、服务或组织的名字等。实际上，所有这些都不是组织的根本特征。组织的根本特征是人，正是由于人的存在，才使组织具有了生命的意义。我们不会把一个没有人在其中工作的楼房称为组织，也不会把一个只有机器和设备而没有人的车间称为企业。相反，我们可能把一群人称为一个组织——即使他们没有正式的办公地点，但他们有共同的目标，有一致的行为，甚至相同的观念。所以，组织是由人组成的，没有人便没有组织。

2. 组织有自己的目标。组织的存在一定是为了某个目标的实现。当一个目标仅靠一个人无法完成时，组织就出现了。企业组织的存在是为了向顾客提供产品或服务，学校组织的目的是为人们提供教育，医院组织的目的是为人们提供健康服务。所以，组织目标是组织存在的第二个重要特征。

3. 组织通过专业分工和协调合作来实现目标。组织的存在是由于个人不能完成所有的活动功能，而这些功能和活动对于实现其目标又是必需的。为了完成这些活动或功能，组织中的人就需要有所分工，每个人或一部分人都在实现复杂目标的过程中承担一部分工作或任务。一旦工作被分割开来，每个人就在做自己专业化的工作，组织就需要一定的方法来协调组织成员的活动，以保证能够最终实现组织的目标。