

组织分析

ZUZHIFENXI

〔美〕查尔斯·佩罗 著

马国柱 戎林海
耿伯华 编译

上海人民出版社

组 织 分 析

[美] 查尔斯·佩罗 著
马国柱 戎林海 耿伯华 编译

上海人民出版社

Organizational Analysis: A Sociological View

Charles Perrow

The University of Wisconsin

© 1970 by Wadsworth Publishing Company, Inc. Belmont, California 94002. All rights reserved.

601366

组 织 分 析

〔美〕查尔斯·佩罗 著

马国柱 戎林海 耿伯华 编译

上海人民出版社出版发行

(上海市绍兴路54号)

本书在上海发行所经销 纺织经济研究出版部印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张6 字数135,000

1989年3月第1版 1989年3月第1次印刷

印数1—3000

ISBN7-208-00505-2/F·100

定价: 2.60元

编 译 者 的 话

本书为当代美国行为科学丛书之一，原作者查尔斯·佩罗是美国威斯康星大学社会学教授，在管理科学与领导科学的基本理论方面有许多新的独到见解。本书从社会学的角度全面系统地论述了组织形式、类型、特点、性质、目标及组织环境等问题。编译者结合我国国情，有选择地译编成六章，主要包括：不同的组织观、不同的组织类型、不同的组织结构、不同的组织环境、不同的组织目标等内容，最后以结束语形式概括了全书的基本内容。本书说理深透，案例生动，对企业上层领导干部提高领导水平及大专院校管理专业师生学习和研究管理原理与领导科学等论著有重要参考价值。

参加本书初译工作的有马国柱、戎林海、耿伯华、乔向原等，译稿完成后由马国柱、戎林海进行了译校统编定稿。

由于编译者水平有限，编译时间又较仓促，书中错误在所难免，恳请译界同仁和管理学者赐教。

编 译 者

一九八八年九月于

常州工业技术学院

序

从事组织管理或希冀在组织中生存下来的人们应当了解一些组织行为方面的知识，本书就是为这些人而编写的。人们所看到的组织文献大部分都是以社会心理学的观点写成的。其着重点在于领导问题和人际关系问题。与之不同，本书作者采用的是一种社会学方法，其着重点放在组织结构、目的和环境之上。在分析研究一系列不同的组织时，我一向以为把握住组织机构，分析组织目的，抓住环境的实质是处理组织问题而不是去直接改变人们行为的比较现实和有效的方法。这一论点是本书的主旨。

为了使社会学理论能对经营管理人员有所助益，本书没有论及一般社会学理论中的一些主要的但在此没有多少联系的规范论题，这是一个方面。另一个方面，大部分社会学论著中论述甚少的一些论题在本书中却得到了十分详细的讨论，这主要表现在组织目的和环境二者之上。因此，虽然本书不是为社会学家而写，但我认为，他们从中会得到启益，请不要问本书在理论上究竟有何特色，究竟提供了多少指导性的或有用的参照系统……因为检验一种理论的好坏就是要看这一理论有没有实际意义。我想本书是具有实际意义的。

然而，相关的理论并非就是有用的，本书没有论述具体的技巧方法。好的理论就是要说明以什么方法去分析一个组织或一个组织问题。只有这样，我们才能对具体的方式方法作出明智的抉择。比如说，某一单位的费用已超出了计划，那

么你就应有能力去分析这个问题以便能从各种补救措施中选择一种——如改进费用核算或削减预算等等。要有效地实施这些补救措施，相应的办法还是有的，但首要的问题是要确定你自己的目的，找出困难的源头，要这样做，就必须从理论上去认识组织，认识某一单位的作用。在这里，社会学理论就显得非常有用和必要的了。所以，本书理论上的主要出发点就是向读者提供一些概念（或思想）工具。经营管理人员所需要的概念工具和理论工作者及学术研究人员所需要的概念工具是完全相同的。

本书第一章的要点是：假设读者对社会学观点一无所知，假设读者已阅读了一点组织行为方面的有代表性的文章的话，那么，有两种根深蒂固的偏见就必须加以打破。其中比较严重的一种偏见就是那种认为“组织问题即是人的问题，其解决办法就是要有好领导”的观点；对这一偏见，本章将详加论述。第二种偏见认为当代心理学研究、社会心理学的研究和社会学研究已经摒弃了古典管理理论，代之而起的是新颖的、真正的理论原则。在本章中，我们努力阐述了这么一个观点：许多“人的问题和领导问题”其实都是源于组织结构的；古典管理理论虽然缺陷较多，但它确实论述了一些其它理论所忽视了的重大问题。本章在成功地摒弃了这两种观点之后，又以批判的眼光阐述了作者自己的主张。

第二章具体论述了一个基本观点：那就是组织与组织之间的差异是很大的，因此对各个组织似乎显得都有用的理论总是难免流于庸俗或烦琐。本章列举了一些具体例子来加以说明这一点，因为我发现这一简单的道理很难掌握，在寻求“一个最佳方法”的过程中，人们也经常无视这一观点。本

章还对例行事务占主导地位的组织与那些从事非例行事务的组织进行了对比，从而阐述了上述那个基本观点。

第三章考察了形成组织结构或官僚化的近因，探讨了形成不同结构层次的基础，也论述了技术概念的利用问题以及怎样融合不同的结构层次问题，其目的是向读者提供一些分析组织具体性质的工具，以便使他们能够更加审慎地去选用管理方法。

上述三章论述的是组织结构和机能，其重点放在组织的内部事务之上。然而，社会学家还在另外两个重要和困难的领域进行了考察。这两个领域是：①环境对组织的影响；②组织目标之实质。第四章讨论了环境问题，由于我们在这方面没有一个统一的理论，因此，我们对此只是泛泛而谈，讨论了一些读者不大清楚的问题，其中包括文化和企业关系方面的问题。本章不仅补偿了许多论著中描写的内部活力问题，而且还努力告诫读者在对外关系中他们可能会遇到一些特殊现象。

第五章论述了一个最棘手的问题，然而，这个问题是各种分析途径都必然会碰到的。这个问题就是组织目标的实质以及达到这些目标所必须采用的战略。本章轻松地讨论了一些十分有趣的实例，它们说明：工业公司追求的目标各不相同，采用的战略也彼此不一样。作者深信，这一讨论将大大有助于读者更好地去理解组织世界的复杂性，促使读者去分析、去改变与他自身有联系的组织之目标。

最后一章概括总结了全书并提出了一些敦促性的劝告。

查尔斯·佩罗

目 录

编译者的话

序

第一章 不同的组织观	(1)
一、“组织就是人”	(3)
二、“组织问题就是领导问题”	(6)
三、领导对组织的影响	(10)
四、科学管理与组织理论	(12)
五、一般理论与具体理论	(18)
六、社会学派与技术学派的结合	(21)
七、社会学观点及其局限	(22)
第二章 不同的组织类型	(27)
一、两个不同的管教机构	(28)
二、两个不同的工业公司	(40)
三、过早的理论化	(51)
四、结论	(53)
第三章 不同的组织结构	(55)
一、官僚组织的结构	(55)
二、非官僚组织的结构	(67)
三、复杂的组织结构	(71)
四、小结	(97)
第四章 不同的组织环境	(100)
一、本章概要	(100)
二、组织的合法化	(103)

三、环境的中和及其利用·····	(106)
四、空间和文化因素·····	(108)
五、文化因素对技术的限制·····	(112)
六、其它组织之环境·····	(116)
七、组织与政治·····	(127)
第五章 不同的组织目标·····	(130)
一、社会目标·····	(132)
二、产出目标·····	(132)
三、系统目标·····	(137)
四、产品目标·····	(153)
五、推断出来的目标·····	(167)
六、组织目标及其性质·····	(169)
第六章 结束语·····	(172)

第一章 不同的组织观

不论你对一个组织干些什么——是研究它、在其中工作、为其咨询或进行暗中破坏，还是利用这个组织为另一个组织服务——你对这个组织的性质总是抱有某种看法的。这个看法就构成了你的组织观。

本书的宗旨是陈述一种有关复杂组织的独特的观点，以实事求是的态度强调这一观点的重要性。特别是在第一章中，我们把这一观点与其它观点进行了对比，希望以此能突出这一观点的独特性。我并不企望其它观点会因此而失去其自身的意义和价值，会因此而消亡，相反，在我阐述清楚了我的观点之后，其它观点的功效应该显得越鲜明。

没有哪一种观点没有局限性，因此各种观点的价值就存在于其选定的特定的视角之内。一种观点可以用来反映一种情况，另一种观点可以用来探讨另一个不同的问题。临床心理学家能在一个特写镜头中抓住一位行政长官，研究探讨他那进攻性的个性及其紧张的心理状态；社会心理学家则会转向去研究那位行政长官的下属人员，揭示临近选举新任行政长官时的不稳定状态和内部凝聚力的涣散；管理理论工作者则站在一旁，冷静地估测一个下属人员在权力和责任之间的脱节情况，这一脱节现象，那位行政长官却从来没有注意过，因为他已把他的通讯渠道弄得乱七八糟了；经济学家则透过一架广角镜评述说，市场情况已不景气；而政治科学家会发现

劳工部门已控制了立法机关。

所有这些观点都是可以站得住脚的，这主要取决于分析家是想知道行政长官的个性，了解行政人员的作用，了解组织管理的设计呢？还是想了解其它什么情况。然而，那些持“社会——结构”观的人倒很有可能会避开上述的大部分方法，他们感兴趣的是组织本身——是永恒的、构成组织形式和结构的行为模型。在现代，大多数分析家为了解释这一现象都倾向于去考察行政领导层的集体权力之基础，典型的“晋升途径”，组织历史的相互作用和机能，这是一个方面；另一个方面，他们还观察不断变化的环境。他们也会采纳其它观点，但是他们至高无上的考虑仍然是组织行为的组织阐释。

本章将用强调结构的组织观点去同那目前盛行的强调“人的问题和领导问题”的组织观点进行对比。一言以蔽之，结构观考察的是人们所发挥的作用，它不考察作用之中各人的个性实质，它关心的是作用得以发挥的那些组织结构——部门与部门之间的关系，比如，销售部门与生产部门的关系；集中与分散的程度，以及组织中的价值“气候”。希望与目的，在有的情况下，我们称为组织的“性格”。社会学家的观点也是“开放系统”的观点。这就是说，他考察的是组织怎样受到环境之影响的；他同时还考察新招聘的人员对组织结构和组织价值的作用与影响，以及技术在改变组织结构和组织目标中所发挥的作用。关于这些“开放系统”的特征，我们将主要放在后面几章中加以讨论。

在这一章中，我们还将考察一下那个与社会学观点差不多的结构观方法——那个被说成是一无是处的古典管理理论

方法，即“科学管理”方法。最后，我们还将讨论一下社会学观点在概念和方法上的某些局限，因为，同其它一切观点一样，它也是有不足之处的。这一点是必须预先指出来的。

一、“组织就是人”

组织分析中有一种陈词滥调，认为组织说到底，是由人组成的。这一观点通常会赢得人们的赞同，因而有人感到它无懈可击。不过，认为组织是无生命的事物这一观点也是正确的——因为组织是公文柜、是打字机、是机械、档案纪录、邮单或商品和服务。这种观点通常不会引起强烈的反响，然而，它却提出了一个很有意思的问题：为什么我们非要把组织与人等同起来呢？乍一看，大多数组织问题好象都是组织中的人制造出来的。在过去，由于社会不太发达，这种观点也就不正确，因为当时机械装置很不完善，资金、地皮和劳动力市场等问题一直占着上风。总的来说，人是想当然的人，“领导”也不象今天的领导那样是难以捉摸的、极其重要的资源。领导只需要有坚强的意志和一些比较简单的思想观点——与现代组织的复杂性相比较，情况至少就是这样。今天，不论是在组织中还是在社会中，我们面临的问题就是人的问题——人际关系问题——而不是物质生活条件，也不是具体的组织机制（里斯曼语）。

依照这种观点，人就是问题的根源。组织亦即是以这种方法加以定义的。另外，人是可以改变的，或者说是可以加以选择的，而组织其它方面的问题似乎就不大好对付，不大好解决。人做错了事情就很容易看出他们的弱点：甲太保守，

乙太独裁，丙太自私等等。在这些问题上，我们都是专家，都很在行。然而要测定甲所在公司的资本结构究竟有没有失误；或测定乙（乙是个独裁者）所在的一家精神病医院使用的精神病疗法究竟有没有过错；或测定丙（丙太自私）所在的政府部门的政体结构究竟是否稳定；这就不是我们每个人都能办到的事了。这些问题只能由专家们来回答。

因此，让我们抛开那种陈词滥调。我们认为，显而易见的组织问题一般来说表现在这些组织中的人身上和这些人与人间的关系之上。但是这样说，并不意味着要改变这些问题，我们就得更换这些人。比如，在监狱管理处、少年犯教养所、精神病医院或其它类型的“改造人的”组织中，我们经常听到的一个抱怨就是缺乏比较好的工作人员。这些问题主要是没有素质优良的专职人员。更具体地说，这些组织能招聘担任哨兵（狱卒）、少年犯教养人员、精神病医院勤务员的一般人员通常都没有接受过什么教育，他们对人抱的态度很简单，动不动就要惩罚人，他们认为秩序和纪律能解决一切问题。毋庸置疑，在监狱和精神病医院里，许多人都持有这种观点。同样，钢铁厂、大学、预算局、IBM公司（美国国际商用机器公司）以及其它各类组织中，持这种观点的也是大有人在。

然而，社会学家不同意这种观点，他们争辩说，人的态度的形成，一半是受了习惯成见的影响，另一半则是受他们工作的组织影响和规定的。由具体工种带来的强制和约束能规定他们的行为，我们把这种行为称为惩罚型的；把这些人称为惩罚性的人。在一次调查研究中，我们对申请到一家少年犯教养所当低级管理员的应聘人员进行了一次无记名问答

抽样调查，其问题内容涉及少年犯罪的原因，管教少年犯的办法，少年犯究竟犯了什么错误，少年犯是否确实有别于其它少年等等。总的来说，应聘者的回答是开明的、宽容的。不久，有一些应聘人员受到了雇佣。当他们在少年犯教养所工作了一段时间后，我们又对他们进行了一次问答式调查，同时也调查了其它工作人员。结果我们发现新近雇佣的人员的态度大大地改变了。他们现在的意见跟其它工作人员的意见一样。他们对少年犯罪的原因以及怎样对付和教养少年犯罪的态度变成了惩罚性的、不开明的不宽容的了。就这样，他们采取了同样的态度，而这种态度正是这些组织的领导人所经常抱怨的——不过，这些观点都不是他们与生俱有的。鉴于改造少年犯的办法不足又不灵，因此，教养人员也确实无能为力，他们只好顺应现实，坚持用老办法办。这样慢慢地，他们就改变了自己的态度，以适应他人对他们所期望的那种行为。所以，在分析这个教养所的问题时，“组织即是人”这种陈词滥调是不起一点作用的。

直接以培训的方法和其它心理方法去改造人是不大容易的。相反，它们倒会起相当大的反作用。为此，在本书中，我们将探讨其它可能的改造人的方法，更确切地说，我们将探讨一下那些能使人改变面貌的一些有效方法。如果因为一个人头脑灵巧，擅长具体数据处理，我们就把这个人调出销售科（因为销售科的工作需要想象力），安排他到财会科去的话，那并不是一种很好的办法。当然，这种情况可能是真实的。然而，我们首先要问的一个问题是销售科的组织形式是否适宜于这个人去注意和关心具体数据。如果销售科的组织结构或它在公司权力结构中的地位或它使用的销售技术

都改变了，那么，这个人，不管他是谁，就不会去关心具体数据，而只会自由发挥创造力和想象力，难道这一点就不是真实的吗？否则你就会把一个充满创造力和想象力的年轻人放到那个位置上，结果几年后，这个年轻人也就变得跟第一个人一样了。我们这样说并不意味着那些论述人员选择问题的许多论文就可以轻而易举地摒弃掉。我们认为，较好的办法是改变这个组织的结构，重新确定职责与任务，因为超人（能力超人的人）是没有的。此外，对一个组织来说，除却人的问题之外，还存在着许多其它问题，因此，“组织问题是人的问题”这一命题对解决组织问题不过是一个笼统的方法而已——在目的与手段方面其重点都不突出。

二、“组织问题就是领导问题”

“组织中最关键的问题就是领导问题”、“领导者激发人的相应的能力素质”、“没有好的领导，什么事情都做不成”、“这个组织(单位)的问题就在于它没有好的领导”，这些说法相当普遍，你既可在董事会会议室里听到，也可在教科书里看到。就是在学术研究领域，每年也都发明了一些新奇的“领导风格”。

这种说法当然还是有点言之有据的内容的。我们都看到过，身居领导地位的人，有些是好领导，有些则不是；然而，为探寻那些既能符合未来领导，又能决定优秀领导的共同特征的那些素质所作出的尝试却一直是令人失望的。尽管这些尝试花费了社会科学家和企业管理专家们的大量时间。细微的研究工作一般都是尊重客观科学的。通过研究，我们发

现，领导艺术因领导者的具体任务和他們所处的具体环境的不同而不同。在有的情况下，优秀的领导者应该是那个善于利用人际关系的领导者；在另一种情况下，他可能是位技术专家；在其它一些情况下，他又可能是位规划者和组织者。

“这些发现表明官方组织机构中，领导艺术是一个高度相对的过程，管理-领导技能和各基层管理实践必须相结合。但时间不同，层次不同，这种结合也应该不同。”看起来，这好象是一个干巴巴的概括性结论，但是如果你了解这个简单的思想观点是怎样在过去十五年中曲曲折折地进展的，那么，你就会真心诚意地赞同这种观点了。因为经过检验的思想是不大容易获取的。

要确定哪些情况下需要这种或那种领导艺术，这显然是第二步必须做的工作。这里我们要先谈一谈社会学领域中的一个问题。把一个人安排在他能胜任的岗位上，他能取得成绩的岗位上，这是有可能的。但有时当他必须做计划工作和指导工作的时候，他也有可能在搞人际关系。当然，有的情况下，两种或两种以上的方法也可以取胜。具备不同素质和特征的领导人员都可以把某一工作搞好。那么，这些情况究竟是怎样的呢？从社会学观点出发，对这个问题的回答是：领导风格是一个“依赖性的变量”，它取决于其它一些因素的作用。环境或任务则是“非依赖性的变量”，由某个因素独立决定的东西会致使依赖因素发生变化。这一点可用一个研究中心的历史加以具体说明。这个中心调查研究了领导艺术问题，其使用的方法是“经验主义方法”，也就是说用的是问答式、访问式以及观察式。

密西根大学社会研究院是在第二次世界大战后不久建立

的。该研究院有一批专门从事组织研究的人员。阿诺德·坦南鲍姆和斯坦利·西肖尔最近仔细审视了一下他们过去十五年中研究方向中发生的一些变化，他们发现他们最初的企图是弄清组织中的人际关系问题，其侧重点放在那些普通成员身上。由于他们俩是心理学家，因此，他们就把组织看成了由人组成的集体。他们认为组织中人的问题显然都是个人问题。他们对许多实例进行了研究，其中，许多私营公司的头头向他们提供了不少材料，这些头头经常把他们的问题归咎于组织中的下属人员。

几年后，他们碰到了一个问题，他们不能证明这样一个显而易见的假设：心满意足的工人比不心满意足的工人在工作效率方面要好得多。他们发现，对工作效率高和工作效率低的工人来说，在满意问题上他们无多大差异。在有的情况下，最不满意的工人却倒是工作效率最高的工人。类似这样的发现层出不穷，它们与那个显而易见的假设互相矛盾。为此，他们就着手从整体上调查研究管理人员和生产者的特征。在这个研究中，他们取得了巨大的成绩，他们总结道：“在工人看来，工作效率高的生产群体的管理员，其行为大大不同于那些管理生产效率低的生产群体的管理员；他们好像是异样人。在许多情况下，前者对下属人员不大采取惩罚性措施，他们的管理活动只在大的方面进行，而并不面面俱到、斤斤计较。于他们耿耿于怀的是：下属人员也是人，是活生生的个人。他们不把下属人员看作是制造产品的工具。”因此，工人对其工作是否满意，这无关紧要，重要的是管理员怎样对待他们的下属人员。

然而，这些发现怎样才能应用到管理实践中去呢？作为