

組織能力与 組織者的技巧

张雷 著

中国卓越出版公司

组织能力与组织者的技巧

张 雷 著

中国卓越出版公司

1991·北京

内容提要

本书作为学习现代管理学的参考读物,中心在于阐述组织能力和组织管理的艺术、方法和技巧,旨在帮助各类组织者提高管理能力,改善管理工作。

组织能力与组织者的技巧

张 雷 著

中国卓越出版公司出版
新华书店北京发行所发行
冶金出版社印刷厂印刷

1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

787×1092毫米 32开 7.5印张

170千字 印数1—5000册

ISBN7—80071—266—4/F·170

定价 3.95元

6012854

16

組織能力与

組織者的技巧

彭冲

序

现代经济、行政及社会管理的基本趋势是自上而下地放权。特别是社会主义国家所进行的改革,其中心内容,基本上都是给企业、基层组织更大的自主权,让其充分发挥组织和个人的工作积极性,实现社会主义现代化的建设。这也是我国近十年来经济改革、政治改革的目的和主要实践过程。

这就提出了一个现实问题:我国的千万名组织者,有没有这个能力来贯彻、行使已经扩大了权力,搞活企业、完善行政管理,提高经济社会效益?就实际情况来看,组织者的能力结构与当前客观要求还有一定的差距。

钱学森同志在中央党校高级领导干部学习班上曾谈过:当前我国干部素质结构刚刚从过去的革命化转向知识化、专业化,还没有形成能够进行战略决策和整体规划的能力。确实,当前我国的企业正从旧的经营模式转化为新的模式,成为相对独立的、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产经营者。而我们的组织者、管理者还没有完全从过去那一套高度计划的体制中摆脱出来,形成认识环境、适应环境和创造环境的灵活多变、独立自主的能力;随着开放搞活,我国经济已被纳入世界经济的格局中去已成定势。但我国的企业家、管理者还不能完全适应这个突然扩大的舞台;再者,我们的纯科学技术发展较快,而组织管理等方面的软科学发展相对缓慢,无法和先进的科学技术相配套,阻碍着现代化事业的形成和发展。

因此,可以这样说,我国各类、各级干部能力素质的高低以及发展的前景,将影响着改革开放的深入发展,甚至决定它成功与否。基于这些,对组织手段和组织行为的研究似乎已是管理科学领域中的一个重要课题。

作为一名长期在基层党校工作的年轻教师,张雷同志六、七年来一直潜心于这方面的探讨。他的这本自成体系的专著,认为组织者所需要的能力不同于其它一般人所要求的能力,他需要一种特殊的综合性的能力结构。这种能力结构是由其工作的性质、特点、过程和要求决定的。根据组织者的工作特点,他在书中把组织者的工作领域划分为三个部分,即:确定组织目标;组织贯彻实施;实行监督控制。这是组织工作的一个完整过程。《组织者能力与技巧》根据这一实践过程,在围绕确定组织目标上,重点阐述了建造组织管理体制的能力、整体规划的能力和科学决策的能力;在围绕组织贯彻实施上,论述了组织实施的能力,选人用人的能力、激励诱导的能力和综合协调能力;在如何实行监督控制上,探讨了信息沟通的能力、有效控制的能力,组织改革的能力等,在以上诸方面,作者都有一些独到的见解,这对我国的众多组织者和管理者从多方面提高管理能力和组织技巧,无疑会有一定的帮助。

从整体上看,这本书有较强的系统性,因而它对从事组织和管理科学研究的人来说,也将具有一定的参考价值。

杨宗兰

一九八九年十月

于国家体改委经济管理研究所

目 录

序	扬宗兰 1
引 论	1
一、组织	1
二、组织者	6
三、方法与技巧	12
第一章 建造组织体制的能力	18
一、组织体制问题的提出	18
二、组织体制的基本内容及其规划方法	22
三、建造组织体制的技巧	30
第二章 整体规划的能力	36
一、整体规划的意义	37
二、制定整体规划的前提条件	38
三、整体规划的多层次性	44
四、整体规划的程序和步骤	48
第三章 科学决策的能力	57
一、在决策前应考虑些什么	57
二、程序化决策的方法	64
三、提高决策者的决策能力	69
第四章 组织实施的能力	77
一、积极争取领导批准决策方案	77
二、将决策转化为执行性任务	81
三、有效地下达任务	87
四、保证任务与执行者能力的平衡	91
五、善于选用有效的组织形式	95
第五章 选人用人的能力	97
一、积极慎重地选拔人才	97
二、如何使用人才	102

三、在管理上应注意的问题	111
第六章 激励诱导的能力	117
一、激励式领导方法的几个原则	117
二、综合使用各种激励方法	121
三、激发量应和需要程度相对应	129
四、最佳激励时机的选择	132
五、用自己的声望来激励大家	133
第七章 综合协调的能力	138
一、组织者需要协调的两个方面	138
二、中层之间的协调	144
三、如何处理组织中的冲突	145
四、怎样开好协调会议	151
五、要强化人们的共事意识	155
第八章 信息勾通的能力	159
一、信息类别的划分	159
二、要处理好的效的信息沟通	162
三、阻碍信息沟通的因素及其克服方法	171
四、使用语言的技巧	175
第九章 有效控制的能力	182
一、组织出现失控的分析	182
二、善于设计组织控制系统	187
三、建立起正确的组织价值观念	189
四、有效的进行监督控制	194
五、组织控制的技巧	200
第十章 组织改革的能力	204
一、进行组织改革要持慎重态度	204
二、要有计划地实施改革	208
三、组织改革的策略	213
四、组织改革的技巧	217
后 记	226

引 论

就我们观察到的组织活动而言,至少包括三个要素:①目的。清楚地知道自己要干什么,最终要达到怎样的结果;②前提(或条件)。有哪些东西可以利用,为了达到目的必须具备什么条件;③方法(或技巧)。由前提到达目的的途径,也就是掌握在既定条件下为达到确定的目标应该采取的行动、手段和方式。在一些相似相近的方法中,能熟练地加以判断和运动,更有效地实现组织目标。

一、组 织

不言而喻,我们是生活在一个高度的组织社会中,任何个人、家庭、团体都毫无例外地被容纳在某一组织中,且任何组织都属于更大的组织系统。所以,人类区别于其它动物界的根本点就在于能够自觉地、科学地加以组织,并通过这种形式,集中力量,有计划有步骤、有秩序地活动。

(一)组织的特点

我们这里所提出的“组织”一词,不单是指管理学中的“组织职能”:即如何形成和组建机构;职权划分和责任归属;任务分配;确定纵向和横向协调;人员的选拔、使用及培养等。而是

指那些“按照一定的目的、任务加以编制的组织形式”。包括政治组织、行政组织、经济组织、事业组织、群体组织等。它可能是指一个系统、一个政府机构、一个企业、一所医院、一所学校或任何其它团体。适用于各种类型的——大型与小型的，简单与复杂的组织。

这种概念模型的组织，表现出明显的内部结构因素以及该组织与外部环境能量互换的特点。

组织内部结构因素有：

1)组织目标与组织价值观。组织，首先必须有目标和价值观。组织目标依据于该组织的社会职能和社会赋予组织的某些责任，依据于外界需要以及更大系统的计划分配。组织价值观是指该组织对社会的态度和看法：如何摆正本单位和社会的关系。可以说，组织目标和价值观是组织的灵魂系统。

2)人与社会心理。任何组织的主体都应是“人”。劳动者不是简单的“组织人”，不是会说话的“工具”。而是富有灵性的群体。是处于社会关系中的“人们”。它包括人的行为与动机，地位与作用关系，群体动力以及影响网络等。

3)设备技术知识。组织要完成工作任务和目标，必须要有与之相适应的装备、工具、技术知识和方法。

4)组织结构。必须把人、财、物、时间、信息以及人与人、人与事、事与事、人与工具技术等因素有机地结合起来，使之上、下衔接，前后有序，左右协调，分工负责，形成正常的程序化活动。

5)领导管理。它发挥着确立目标、计划工作、设计组织和监督控制的职能作用。

以上五个分系统对所有的组织来说都是必不可少的。并

且它们互相影响、互相配合,发挥着各自的功能作用,使之成为一个健全的组织系统。

组织除了内部的结构因素外,还存在着与外界的能量互换特点。比如不断吸收外部的思想、新观念,形成充实本组织的价值观,以防止出现自身封闭、机体僵化;向社会提供优质产品和劳务,转化为经济收益和社会信誉,以此形成组织发展的实力。作为一个组织,必须善于在整个大环境系统的制约下达到目标,或者说必须顺应、服从社会的制约和要求,否则就无法顺利地进行能量转化,实现目标。

(二)组织面临的新情况

当前,组织所面临的新情况,主要有两个方面:一方面是组织的外部环境变化过快;另一方面是组织内部日趋复杂化,组织能够使用的激励手段越来越少,效力越来越低。

第一方面:外界环境变化过快

外界环境变化之快,实在是令人膛目。就科学知识与技术的发展速度而言,根据整个人类演变发展情况,我们获得一个有关远景的概念。假定人类在地球上的时间经过了二十四万年,我们设想这二十四万年是在一小时内发生的,那么旧石器时代的变化就占去了五十五分钟。五分钟前,到达了新石器时代,从事植物的种植,动物的饲养,陶器的制造,纺织和使用弓箭;3.5分钟前,他开始制作铜器;2.5分钟前,他便开始制作青铜器;两分钟前,他学习铁炼;0.25分钟前他学会印刷;五秒钟前开始了工业革命;3.5秒之前,他学会用电;而当他驾驶汽车时,那时间短暂得就如钟的滴答两声之间的一瞬。

试想一下,自从汽车问世以来的技术发展——“不到一秒之前”,电视、火箭、控制生育的药丸,激光的使用,宇宙空间探

索,都是科技进展神速的例证。无怪现代人惊呼“一旦起了作用,它就变得过时了。”可是我们的组织,特别是工商业组织生产的产品、劳务必须要得到社会切实地认可,而这种认可又总是在挑剔、追求新一代这个无限扬弃的心态上进行的。“今天是可行的,明天就会是不可行的。”这已经是我们的一种普遍的心理。

第二方面:组织内部越来越复杂

随着社会科技的发展,组织内部所表现出来的复杂性以及难以控制的事实就越加突出。

1)组织规模的庞大化。这种趋向的主要因素是专业化。专业化越是深细,由此造成的专业部门就越多。然而,专业化分工又要求活动的整体化,才能真正实现专业化的效能和效率。这种既分工又综合的结构将组织裂变得越来越大。带来的结果是一方面要求专业出效率,另一方面又往往由于专业间隔行如隔山,协调困难,反而阻碍了目标的实现。

除了组织内部横向复杂化之外,就是从上至下的多层次。尖子塔越堆越高,由于层次之多,上下之间的衔接、沟通就越来越困难,并且延误时间,行动缓慢,容易出错。特别是基层出现的问题无法得到及时解决。组织者无法和全组织所有人员进行个人接触,很可能出现上下级在感情上、关系上的脱离,丧失组织的凝聚力。

2)激励手段的削弱。人们乐意进入组织,服从组织要求,除了社会体制因素之外,主要是因为人只有进入某一组织才能得到各种需要的满足。对组织的依赖程度、服从程度,除了人们的政治觉悟和纪律性之外,就是看对组织需求些什么以及组织能够满足多少。就组织成员对组织的需求层次来看,首

先是生理需求,其次是安全需要,再次是社会交往需要;再次是心理需要,最后(也许并不一定真正是最后一个)是自我实现需要。我们知道,如果某人的需要在第一层次上,当务之急是衣食住行,那么可以肯定,从第一层次到第五层次的因素都对他都有激励作用,特别是第一层次的因素。如果他的需求是在第五层次上,既不少吃穿住用,也不怕谁来敲他的饭碗,也较广泛的朋友,和睦友好的适邻家庭,并且感到自尊,地位稳定,这时对他来说,时间、感情、支援系统或者更大的权利欲望是他的激励因素。除此之外,组织就很难有更多的刺激手段了。况且,我们有很多的人在满足衣食住行、工作保障、亲朋好友、温暖家庭的因素之后,便开始满足。在这时,组织对他来说就不是太需要,太重要了。确实,我们的组织已经面临着这个基本的状况。

3) 外部环境因素对组织内部影响过大。组织的开放性、社会性越来越明显。如果外部环境不良,引起大家的不满情绪,并且又很容易由这种不满情绪导致纪律涣散,不负责任,影响职工的积极性。组织要想改变人们的这些思想和行为,必须首先改革引起这些结果的外部原因。可实际上,任何一个单位,一个组织,一个部门,甚至一个地区都无法做到。现在许多职工,特别是产业工人、机关人员,对当前的通货膨胀,若干腐败现象,一些个体经济,社会不法分子通过投机倒把大发横财,表示不满。他们总是认为自己受到社会不公正的待遇。组织要想调动他们的主动性和积极性,就必须在整个社会系统中管理住通货膨胀,革除腐败,彻底解决收入分配不公等问题。然而,任何一个组织都无力真正解决这些棘手的问题。组织无法有效地控制自己成员的行为,这就是我们组织所面临的严

峻困境。

从以上两个方面的分析得出结论：在动态环境中组织的日趋复杂的性质，大大增加了组织和组织者解决问题的任务，相应地也大大增加了解决问题的困难。

二、组织者

同样，我们这里“组织者”的概念不是指那种从事人事组织的专职人员，而是任何类型组织的负责人，他们被赋予管理他们组织机构的正式权力。这种组织者既可能指某一个人，也可能指负责进行决策、计划、组织、指挥和控制的一个领导班子，或活动的集团。

他或他们既是领导者——确定方向和目标、进行决策和组织、建立各种关系、引导人们前进；也是管理者——进行计划安排、组织贯彻实施、针对标准进行监督控制；还是组织者——协调人与人、人与物、物与物、时间的前后秩序、工作的起始展开、合理配置各种力量。

任何一级组织者都是相对的，这是由社会系统结构决定的。他们对本组织和组织成员来说是组织者，承担着组织者的职务。对上一级组织来说，它又是被组织者，承担着被领导、被管理的责任。针对更大的系统来说，又是社会的普通一员，承担着为社会服务的责任。总之，组织者处于在本组织，上一级组织，社会这三个方面的边缘地带。对内需要领导管理，对上需要服从执行，对外需要协调互换。组织者必须将这三者有机地联系起来。这完全可以概括组织者是一种什么样的人以及

他们都究竟要干些什么。

(一)组织者的主要工作区域

组织者工作的对象依据这样几点：(1)必须保证实现组织目标。(2)必须设计和维持其组织的业务稳定和确定有效的组织战略决策系统，使其能在便于控制的条件下积极适应变动的环境。(3)完成上级下达的各项任务、以保证大系统的平衡发展。(4)必须在组织同外部环境之间建立起有效的信息联系，以保证与外界进行正常的能量转换。(5)个人对组织的一切活动以及结果负全面的责任，并有权进行管理，以保证组织的正常运转。

由此，我们把组织者的工作归为三个方面：组织内部管理方面，人际关系方面，信息方面。

组织内部管理方面：

组织者必须对他所领导的组织进行全面的的管理——做出各种重大的决策；处理和批准各种请求；制定组织发展规划和工作计划；解决方案目标实现的因素；同其它组织进行谈判等。

1、决策。组织者工作的最重要的部分——足以表明他权力与地位的就是他能够对其组织的战略决策系统负有全面的责任。作为正式的权威，只有他是唯一能使他的组织采取新的和重要行动路线的人。作为神经中枢，只有他能最大程度地保证重大的决定，比较符合事实，比较全面。因为组织者比本组织所有的成员都更多的占有信息，更全面，更广泛地接触问题。

2、计划。战略决策往往是确定发展方向和总体目标，并将决策作为过程联系起来。而计划和分配则是将各种资源(人

力、物力、财力、时间、信息、专业、技术、程序)加以科学地组织配置。概括起来为两项主要内容:(1)安排工作:为组织建立工作制度——要做些什么,谁去做、什么时候做、用什么工具、机构、方法做,这样就便于监督和考核。(2)轻重缓急:必须向组织明确什么是重要的,什么是急迫的,这样既可以集中主要力量保证工作的重点和方面,又可以保证实施的条件和结果。

3、排除问题。在组织活动中,可能由于环境,执行者或者原来的计划不周等原因出现问题,如果此问题不解决,工作就不能顺利进行。这时,组织者就应该去积极解决,排除困难,保证计划正常贯彻执行。就组织而言,出现的问题大致有:(1)下属人员或部门之间的冲突。(2)必要的资源受到限制或威胁。(3)组织成员工作积极性不高。(4)组织体制出现问题等。

4、谈判。组织必须经常代表本组织和别的组织进行协商谈判,以获得本组织需求的对象。在谈判活动中,组织者既是决策者(由他和对方最后拍板定案);又是计划和分配者(由他来决定谈判的需求对象和数量);又是排除问题的人(既排除组织需求的困难,又要排除谈判过程中的困难)。

人际关系方面:

由于组织者的特殊地位,人际关系不但越益增加,而且越加重要,在某种意义上说,组织的一切收益都是由各种关系转化而来的。

1、向各方面联系。组织者把他们的大部分时间用在与自己组织有关的各方面关系上。目的是为本组织获得利益,为自己建立各种稳固的关系。对上既为了获取领导的意图和指示,又为了和上级密切关系;对下联络,既为了便于检查工作,又是为了扩大自己的影响深度。我们发现组织者联系最频繁,最

热衷的范围是在同级之间，在这个圈子里互换信息，特别是那些有倾向性、现实的信息。我们还发现组织者非常喜欢参与那些象征性、有社会荣誉的活动，以此向社会显示自己的形象和地位。通过这些联系，将大大提高自己的决策信心和水平。

2、指导大家。领导者的本质就是对组织成员进行指导和鼓励。组织者不但要善于确定组织的目标、方向，而且要善于指导激励，推动组织成员来实施完成。在这一点上，领导者与被领导者关系就更为重要。因此，组织者应该把确定方向和激发大家工作积极性自始至终结合起来。

3、进行协调。组织者进行协调工作是一般性的。可以分为两个方面：一方面是对外协调——把很大一部分时间用于同外面打交道上，对许多与其组织有影响的不同的组织，环境进行调和，经常作为本组织的发言人、解释者、谈判者。另一方面是对内协调，包括组织内部的人事协调、资源协调、时间协调、利益协调、上下关系协调等。

信息方面

组织者的活动从某种意义上说，就是从事信息的活动。比如提出要求、发布指示、听取报告、追查情况，即如何获得全面、准确、有用的信息，保证决策和计划，监督和控制的有效性，这是组织者工作的又一区域。

1、了解和掌握情况。组织者必须比本组织任何人都要更全面地了解组织内外的情况，觉察到各种变化，找到问题及问题原因。这需要对下级的各种报告，工作进展和情况进行认真的了解和切实地掌握；需要对政府机构，上级主管部门、其它部门、顾客、市场的方针政策、人事变动、经营策略，资源条件、心理变化等进行研究和把握；甚至要对一些小道消息、街谈巷