



高等学校继续教育创新系列教材

GAODENG XUOXIAO JIXU JIAOYU CHUANGXIN XILIE JIAOCAI

组织设计与管理

ORGANIZATION DESIGN
AND MANAGEMENT

刘宁◎主编

 大连出版社

DALIAN PUBLISHING HOUSE

高等学校继续教育创新系列教材

组织设计与管理

主 编 刘 宁

参 编 郭现芳 张 波 韩丽红

 大连出版社

内 容 简 介

本教材紧密联系我国企业管理实际,以其组织行为为研究对象,系统阐述了组织设计与管理的有关理论和实践,主要内容包括四个部分,即组织文化的形成与落地、组织战略的制定与执行、组织设计与组织沟通、组织人力资源管理的保障措施。本教材紧密联系我国企业管理实际,为突破长期困扰其发展的管理瓶颈提供系统工具,具有很高的现实意义。

© 刘宁 2015

图书在版编目(CIP)数据

组织设计与管理 / 刘宁主编. —大连: 大连出版社, 2015. 9

高等学校继续教育创新系列教材

ISBN 978-7-5505-0873-6

I. ①组… II. ①刘… III. ①企业管理—组织管理学—高等学校—继续教育—教材 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 064481 号

出 版 人:刘明辉
策划编辑:成秉权
责任编辑:尚 杰 张丽娜
责任校对:乔 丽
封面设计:林 洋
版式设计:乔 丽
责任印制:徐丽红

出版发行者:大连出版社
地址:大连市西岗区长白街10号
邮编:116011
电话:(0411)83620416/83621075
传真:(0411)83610391
网址:<http://www.dlmpm.com>
电子信箱:hjj@dlmpm.com
印 刷 者:大连华伟印刷有限公司
经 销 者:各地新华书店

幅面尺寸:185mm×260mm
印 张:18.5
字 数:460千字

出版时间:2015年9月第1版
印刷时间:2015年9月第1次印刷
书 号:ISBN 978-7-5505-0873-6
定 价:38.00元

如有印装质量问题,请与我社营销部联系
购书热线电话:(0411)83620416/83621075
版权所有·侵权必究

出版说明

多年来,高等学校继续教育发展迅速并取得很大成绩,满足了人们接受高等教育的多样化需求,为社会主义现代化事业培养了各类专业人才,推进了高等教育大众化,成为我国高等教育体系和终身教育体系的重要组成部分。但目前我国成人教育中的教材建设仍然是一个薄弱环节,继续教育教材仍然是普通高校教材的简化版,进而将成人教育也变成了普通高等教育的简化型。这样的现实一直延续到今天,一方面很难适应学习对象的真正需求,另一方面也扭曲和降低了成人教育的应有之义和培养质量。

为了适应当前我国高等学校继续教育的发展形势,配合高等学校继续教育的教学改革和教材建设,我们特别邀请了河北经贸大学继续教育学院、河北师范大学继续教育学院、河北大学继续教育学院、河北科技大学继续教育学院、河北工程大学继续教育学院、河北联合大学继续教育学院、石家庄经济学院继续教育学院、石家庄学院继续教育学院等多所院校长期从事成人高等教育教学和科研工作的一线教师及相关专业知名专家,精心编写了本套高等学校继续教育创新系列教材。

本套教材严格遵循成人高等学校继续教育的规律,以学习者为中心,针对在职人员业余学习的特点和需求,在知识结构、难易程度、语言表达等方面均合理设计,既有一定的理论深度,又兼顾可操作性,结合案例分析提高学生解决实际问题的能力。

为了教学的方便,本套教材还配备了与教材配套的学习路径指导和教学课件,便于继续教育学生学习,也方便教师教学使用。

编委会成员

编委会主任 纪良纲（河北经贸大学校长）

编委会副主任 耿彦君（河北经贸大学副校长）

杨学新（河北大学副校长）

邓明立（河北师范大学副校长）

刘明辉（大连出版社社长）

编委会委员 丁会利 王云祥 王书海 母爱英

成秉权 杨纪伟 邱小捷 张广兴

张文丽 张希颖 张英杰 张昌廷

陈一鸣 林志森 金东秀 赵彦彬

高志谦 韩志华 戴广忠

（按姓氏笔画排序）

秘 书 长 戴广忠

前言

制度设计是组织有效运行的基本保障,制度设计的思想体现了组织的效率和价值,卓越的组织最明显的特征就表现在制度设计和制度管理的优势上。因此,通过深入研究组织管理现状,构建完善的组织管理体系,达到提高组织效率的目的,实现组织利益最大化,是现代组织经营管理者所关注的问题。

《组织设计与管理》是一本紧密联系我国企业管理实际,以其组织行为为研究对象,为突破长期困扰其发展的管理瓶颈提供系统工具的管理类教材,特别适合企业的经营管理者学习和阅读,也适合用作工商管理、公共管理、人力资源管理等相关专业的教材。

本教材采用四显一隐模式,即主要内容共分四个部分,即组织文化的形成与落地、组织战略的制定与执行、组织设计与组织沟通、组织人力资源管理的保障措施,而制度设计(标准、规范、流程和制度的制定方法)的内容隐含在每一部分,贯穿始终,突出本教材的实用性。

本教材第一章、第二章由刘宁编写,第三章、第四章由郭现芳编写,第五章、第六章、第七章由张波编写,第八章、第九章、第十章由韩丽红编写。全书由刘宁进行审改、定稿,本人学生袁帅在本书的前期准备和最后的审校中做了大量的工作,在此表示衷心的感谢。

刘 宁
2015年4月

目 录

学习路径指导 / 1

第一部分 组织文化的形成与落地

第一章 组织文化的认知 / 7

第一节 组织文化 / 7

第二节 组织伦理 / 11

第三节 组织的跨文化研究 / 14

第二章 组织文化的落地 / 21

第一节 从企业家的理念到大家的理念 / 22

第二节 从大家的理念到大家的信念 / 30

第三节 从大家的信念到大家的习惯 / 41

第二部分 组织战略的制定与执行

第三章 组织战略的制定 / 61

第一节 组织战略概述 / 62

第二节 战略环境分析 / 67

第三节 组织战略体系 / 82

第四章 组织战略的实施与控制 / 94

第一节 组织战略实施概述 / 95

第二节 组织战略控制 / 98

第三节 组织战略执行的制度设计(实例) / 104

第三部分 组织设计与组织沟通

第五章 组织理论的演变 / 117

第一节 组织概述 / 118

第二节 组织理论 / 122

第三节 组织可持续发展理论 / 124

第四节 学习型组织设计 / 130

第六章 组织设计 / 137

第一节 组织设计的必要性、任务和原则 / 138

第二节 组织的部门化设计 / 148

第三节 组织的层级与权力设计 / 152

第四节 有机组织及组织设计新发展 / 158

第七章 组织的沟通 / 171

第一节 沟通的定义及过程 / 172

第二节 沟通的分类 / 177

第三节 管理沟通的策略 / 181

第四节 有效沟通 / 188

第四部分 组织人力资源管理的保障措施

第八章 领导 / 195

第一节 领导工作概述 / 195

第二节 领导理论 / 200

第三节 领导方法与领导艺术 / 216

第九章 激励 / 223

第一节 激励工作概述 / 223

第二节 激励理论 / 228

第三节 激励方法 / 242

第十章 协调与控制 / 248

第一节 协调工作概述 / 249

第二节 协调方法 / 255

第三节 控制工作概述 / 258

第四节 控制过程 / 266

第五节 控制方法 / 272

主要参考文献 / 284

学习路径指导

随着我国企业的不断发展,企业经营者们开始着眼于研究企业和企业管理的问题。企业就是一个组织,而组织管理主要研究的是如何有效地提高组织的效率,组织的经营管理者们关心的则是如何实现组织利益的最大化。事实上,如果组织环境中的管理制度完善,人们不需要付出更多的努力就可以获取比其他人更多的回报,这就是人们总是疑惑的为何中国人比西方人勤奋和聪明,但挣钱反而更少的根本原因。在外企的组织管理环境中,他们往往通过深入研究组织及组织管理的现状,把需要组织完成的复杂工作尽可能分解成最小的单元。工作被分解到标准化的流程中去完成,工作的职能是清楚的,工作的流程是明确的,工作结果的标准是清晰的,在这一系列清晰、明确的标准面前,复杂的工作被转化成为简单的工作,组织的工作效率自然会得到有效的提升。

制度设计是组织有效运行的基本保障,制度设计的思想体现了组织的效率和价值,优秀的组织最明显的特征就表现在制度设计和制度管理的优势上。因此,通过深入研究组织管理现状,构建完善的组织管理体系,提高组织效率,实现组织利益最大化,是现代组织经营管理者所关注的问题。

《组织设计与管理》是一本紧密联系我国企业管理实际,以其组织行为为研究对象,为突破长期困扰其发展的管理瓶颈提供系统工具的管理类教材,特别适合企业的经营管理者学习和阅读,也适合用作工商管理、公共管理、人力资源管理等相关专业的教材。

在多年的教学与组织咨询实践中,我们发现我国大多数企业在组织的制度设计和制度管理建设中主要存在两大缺陷:

一是不知道如何培养具有共同组织文化的人。本教材认为,所谓组织文化,在组织中实际表现为拥有一批具有共同愿景、核心价值观和使命的拖也拖不垮、打也打不散的一群人,他们围绕在以企业老板为首的核心层周围,决定着组织管理活动的方向,决定着组织经营决策的制定,他们的激情影响着组织的基层员工,像树根、树干一样将丰富的营养输送到树枝和树冠。组织文化在组织的发展中积淀而成,是区别于其他组织的核心竞争力,是组织持续发展的原动力。

二是不会也不舍得下功夫去制定符合自己企业实际的标准、规范、流程和制度,更谈不上有效地执行,这直接导致企业组织效率的低下。管理大师德鲁克曾说:“管理是一种实践。”他告诉我们,管理是一门实践性很强的学科,管理既是一门科学,又是一门艺术,要想管理好一个组织,就要树立权变的思想,要因时、因地、因人而变,既要建立起符合组织文化的制度体系,又要根据组织发展的不同阶段、员工素质和工作现状下功夫制定自己的标准、规范、流程和制度,并随着组织的发展不断地调整、改进和提高。组织发展的现实告诉我们,只有根据组织的实际制定自己的标准、规范、流程和制度,这样的制度体系和制

组织设计与管理

度设计才是可执行的,才能真正使组织长久地发展。

没有组织文化,组织就没有激情和方向,就会失去持续发展的动力;没有规范标准,组织管理就永远不能摆脱低层次和低效率,就同样不可能长久地发展。这两个问题的解决正是突破长期困扰企业发展的管理瓶颈的关键所在。

本教材将尽力帮助企业的经营管理者运用有效的工具和方法解决以下实际问题:

1. 组织没有全体员工一致认可的愿景、价值观和使命,即使有也不会运用精细化管理将组织文化融入组织的制度和流程中去。要知道,制度没有文化支撑时总会有漏洞,一个高效的文化体系需要千锤百炼,好“文化”需要硬“制度”来保障。

2. 员工不了解组织的战略甚至不知道组织的战略目标,认为组织的战略目标和自己无关,经营管理者不会把需要组织完成的战略尽可能分解成各部门各层级员工可执行的小目标,不会运用有效的方法和工具将复杂的工作(战略)转化成为简单的工作(小目标)。

3. 组织内部推诿或扯皮现象比较严重,本位主义、官僚主义盛行,具体表现为部门之间冲突不断,直接上下级沟通渠道不畅,员工不愿意承担责任,工作中没有积极性和主动性等。

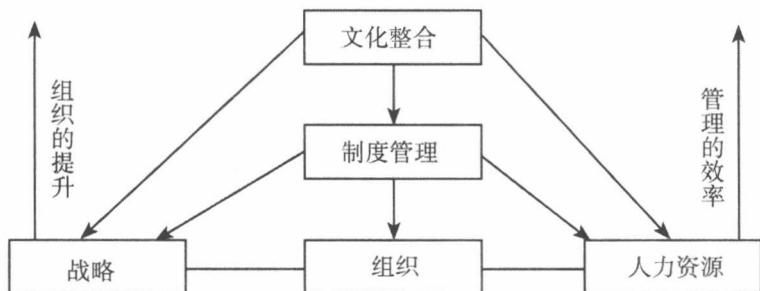
4. 员工对组织的薪酬和福利制度很不满意,认为薪酬水平在同行业以及组织所在区域不具备竞争力,薪酬没有体现出不同岗位的不同价值;认为组织考核流于形式,不能全面反映工作业绩,配套的激励机制不完善,没有为员工提供展示自己能力的机会和晋升的空间,员工在工作中没有成就感。

5. 员工认为培训没什么作用,没有有针对性地做培训需求分析,不注重培训效果和培训效果的跟踪,没能把组织的标准、规范、流程和制度通过检查、培训和督导落到实处。

本教材的主要内容有哪些部分组成?

如前所述,组织的效率和价值表现在组织制度设计的思想上,而制度设计是组织有效运行的基本保障,一个优秀组织的优势主要表现在制度设计的优越性和制度管理的有效性上。《组织设计与管理》这本教材主要是依据中国人力资源管理咨询领域的创始学者之一许玉林教授提出的组织管理制度设计的五要素模型的系统思想,并结合我们多年的教学与企业咨询实践经验,紧密联系企业实际而编写的,突出体现应用性特征,因此既具系统性又具实用性,更加适合企业的经营管理者阅读和学习。

许玉林教授认为,组织管理的本质是通过组织提升达到提高管理效率的目的。战略是组织形成与发展的指引和方向;组织是实施战略的主体;人力资源是支持组织达成战略目标的条件和资源保障;制度管理解决了组织发展过程中的管理提升问题;文化整合是组织管理的最高层次。战略、组织、人力资源管理组成了组织管理的基础平台,有效地整合这三个要素,才能从根本上解决组织发展中的效率问题。组织管理制度设计的五要素模型如下图所示:



组织管理制度设计的五要素模型

本教材采用四显一隐模式,即主要内容共分四个部分,即组织文化的形成与落地、组织战略的制定与执行、组织设计与组织沟通、组织人力资源管理的保障措施,而制度设计(标准、规范、流程和制度的制定方法)的内容隐含在每一部分,贯穿始终,突出本教材的实用性。

如前所述,本教材是一本紧密联系我国企业管理实际,以其组织行为为研究对象,为突破长期困扰其发展的管理瓶颈提供系统工具的管理类教材。学习者学习完后主要收获应该是能建立起一套完整的组织设计与管理的思想体系,在自己的工作实践中要学会活学活用,要树立权变的思想,要学会聪明地工作。一般来说,聪明工作有两大法宝:第一个是团队合作,第二个是员工参与。团队合作强调激励计划一定以团队激励为主,而我国大多数企业的激励计划是个人激励。员工参与是让员工更为聪明的工作方法。聪明的经营管理者是用聪明的方法去获取聪明员工的人。

第一部分

组织文化的形成与落地

第一章 组织文化的认知

学习目标

熟悉组织文化的概念,了解组织文化理论的兴起及组织文化的形成与作用;熟悉组织伦理的概念及原则,了解管理实践中的伦理问题;了解组织的跨文化研究的起因及跨文化研究中著名的霍夫施泰德五种文化模式和Z理论。

引导案例

敖包相会的传说

一曲《敖包相会》使得内蒙古的敖包声名远扬。去过内蒙古你就会知道,原来此“敖包”并非是蒙古包,而是一种由大小石块堆积而成的圆形实心包状“建筑”。敖包上面竖立有木幡杆,还挂有一些五色彩带。在蒙古语中,敖包就是“堆子”的意思。它通常建在山顶、湖畔或者滩中醒目之处。据说,在敖包旁绕三圈,然后再捡三块石头丢到包上,会得到神灵的庇佑。每年的“祭敖包”宗教活动,是蒙古人最隆重的仪式之一。然而经过考证,敖包先于神学的意义却是一种草原中的导航标志。按理说,建造路标是人人得益的事情,牧民每每遇到路标时奉献几块石头也不是什么难事,然而,放牧时要留意石块而且一路要携带直到遇到路标,的确是件辛苦的事。更何况有那么多人贡献,某个人的几块石头也就无足轻重了。但是如果大家都这么想,那么路标建设成本的分担就变得棘手了,谁都需要路标,但是谁都有让别人去添砖加瓦自己却坐享其成的心态,最终好事难成。聪明的蒙古人的解决方案让人拍案叫绝,他们赋予了功能性的路标以宗教的意义,让路过的每个人都自觉地对发挥路标功能的敖包进行建设,在祈福中完成了自己的贡献。

第一节 组织文化

一、组织文化的概念

(一)文化

人类学家从多方面给文化下了定义,归纳起来,文化有广义和狭义之分。广义的文化是指人类社会实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。狭义的文化是指社会的知识和意识形态,以及与之相适应的制度和组织机构。一方面,文化是前人创造的成果;另一方面,文化又是后人进一步创造财富的基础。而作为基础,后人的行为极大地受到文化的制约。

文化具有以下几个方面的特点：

1. 民族性。任何一种文化，都带有本民族的特点，深深打上民族心理、民族精神、民族语言、民族传统和民族生活行为方式的印记。

2. 时代性。不同时代具有不同的文化特质和表现形式，体现着时代特征和风貌。

3. 历史继承性。文化是一种历史现象，它为社会成员所共享并传承下去，每一代社会成员都受到上一代流传的文化的的影响，又影响到下一代，这是一个不断继承与创新的过程。

4. 阶级性。文化作为一种社会现象，体现了不同阶级的利益要求，显示出不同阶级的特色，代表着不同阶级的地位和生活方式。

文化的存在方式包括以下三个方面：

1. 物质价值文化。即以物质活动及其结果(产品或服务)为载体而表现出来的文化。

2. 社会政治文化。即以社会政治活动及其结果(如法律制度、权力结构、政治体制、组织形式等)为载体表现出来的文化。

3. 精神价值文化。即以人们的认识活动、思维活动及其结果(如科学、理论、艺术、伦理等精神价值)为载体的文化。

(二)组织文化

凡是有人群存在的地方就有文化。组织文化是文化的一种表现形态，是组织在长期的实践过程中形成并为组织成员普遍遵守和奉行的共同价值观念。它反映和代表了组织成员的整体精神、共同的价值标准、合乎时代的伦理和追求发展的文化素质。组织文化以观念的形态，从非计划、非理性的因素出发调控组织成员的行为，强化组织管理，维系组织内部人与人之间的关系，团结组织成员为实现组织目标而努力工作。组织文化涵盖以下八个方面的内容：

1. 组织价值观和精神；
2. 组织发展战略和目标；
3. 组织管理制度；
4. 组织道德规范和行为准则；
5. 组织形象和凝聚力；
6. 组织内部人际关系和文明建设；
7. 组织人才成长发展条件；
8. 组织生产、生活条件及文化活动和文化氛围。

组织文化既有共性，又有个性特色。从共性来看，主要有以下特点：

1. 民族性。组织文化包容于民族文化之中，建立在民族文化基础之上。民族文化对组织成员的影响比组织文化大。

2. 整体性。组织文化是组织的全体成员在长期发展过程中共同形成的价值观，渗透到组织活动的每一种行为，具有整体性功能。

3. 个体性。组织文化有鲜明的个性，不同的组织具有不同的文化。组织文化总是在特定的环境中形成，在特定的范围内发生作用。

4. 连续性。组织文化与组织的发展历史相联系，是一个不断适应环境、挑战未来的继

承与创新的过程。

5. 创新性。组织文化总是在适应环境的过程中不断创新,唯有创新,组织文化才得以生存和延续。

分析和研究组织文化的个性特征,可以从以下七个方面考察和评价组织文化的内在特质和文化状态:

1. 组织是鼓励创新、冒险还是赞赏安分守己;
2. 组织期望员工把工作做得细致缜密到何种程度;
3. 组织是看重结果还是强调实现结果的手段和过程;
4. 组织是关注人还是关注工作;
5. 组织是强调集体、团队的作用还是突出个人的活动;
6. 组织内部成员是积极进取、竞争还是一团和气;
7. 组织注重维持现状还是成长发展。

通过考察以上七个方面的表现,可以确定组织文化的类型和个性特征。

二、组织文化理论的兴起

组织文化理论产生于20世纪70年代末80年代初,它是组织管理发展的必然成果,是一门新兴的组织管理科学,它的兴起标志着组织管理科学研究进入了一个新的阶段。组织文化理论的兴起是20世纪七八十年代新技术革命的发展和人们对人类自身的认识深化的结果。

重视人的发展和人的潜能,充分调动人的积极性,成为时代的共性和人类发展的现实趋势。组织联合兼并趋势明显,使得文化沟通、文化融合的问题日渐突出。特别是进入20世纪90年代,文化对员工行为的影响越来越大,组织控制的跨度拓宽,组织结构的扁平化,工作团队的引入,员工权力的增大,要求组织提供共同的价值体系。科技发展和竞争的加剧使得组织对劳动力素质要求越来越高。劳动力结构发生变化,知识层次普遍提高,把员工当作“社会人”,满足员工心理的、情感的、精神的需要,形成和发展员工群体价值观,成为组织文化理论研究的时代课题。

组织文化理论源于日本,研究中心却在美国。20世纪70年代末80年代初,美国作为世界头号经济强国,在石油危机的冲击下,其组织竞争能力大大削弱,劳动生产率停止增长,而东方小国日本的经济却得以长足发展,并在许多方面超过了美国,对其经济利益形成了强大威胁,引起了美国各界人士的普遍关注。经过研究,美国专家学者认识到,在日本的组织中,是从经营哲学的高度研究组织管理,把组织视为一种文化实体来实施管理。他们把日本的经验与美国的管理现状进行了比较,做出系统的概括和总结,形成了有关组织文化理论的一系列著作,提出了独到的见解,标志着组织文化理论的形成。

组织文化理论的兴起具有重要意义。它突破了传统的组织观,认为组织不仅要创造利润,还要谋求人的全面发展,谋求人与其本质活动——生产活动的统一,实现社会与其生产组织形式——组织的统一。正如美国著名管理学家德鲁克所指出的:“利润和盈利性固然是极为重要的,但盈利性并不是工商组织和组织活动的目的。”“组织的目的必须存在于组织本身之外。事实上,它存在于社会之中,因为组织是社会的一个机构”。组织