

MODERN
ORGANIZATION
MANAGEMENT

邹再华 编著

BY ZOU ZAIHUA

现代
组织管理学

中国·长沙·湖南人民出版社

HUNAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

Changsha, China

现代组织管理学

邹再华 编著

河南人民出版社

现代组织管理学

邹再华编 著

责任编辑：刘升铨

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市河西银盆南路67号)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷一厂印刷

*

1988年6月第1版第1次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：22.125 插页：2

字数：489000 印数：1——8700

ISBN7—217—00368—7

C·4 定价：6.65元

湘人：88—1

前 言

实践证明，组织问题和管理问题是两类不同性质的问题。它们各有自己的内涵和外延。在强调管理的今天，不可忽视对组织问题的研究。组织的机构设置、体制及由组织机构、体制所决定的组织功能等是组织问题，在组织管理中具有先决性、根本性。而组织功能的发挥取决于管理，组织功能的发挥度取决于管理的水平度。并且，在当前大体相同的情境下，有些组织人心所向，有些组织人心背离。这就不是组织问题而是管理问题了。管理作为组织的转换机制，具有不可忽视的重要性。从组织与管理的双重意义上说，组织是管理的载体，没有组织便没有管理；组织又要依赖管理，没有管理便无法发挥组织功能。同理，管理的问题往往不能由管理本身完全解决，需要依靠组织问题的解决来解决。然而，组织问题的解决却可以促进管理水平的提高。这就是说，管理的改革可以促进组织的变革，组织的变革也可以促进管理水平的提高。改革的深化包含着组织与管理的相互影响和相互制约以及作为一个递进过程而存在的意义。一个组织只有组织得好和管理得好，才能保持一个组织的基本特性——连续性、稳定性、创造性与变革性，尤其是在连续性、稳定性与创造性、变革性之间寻求合理的平衡，才能使组织稳健地发展，才能获得组织的高效。因此，开放、改革的实践需要现代组织管理学。

然而，现代组织管理学的理论基点不但要放在效率和效益上，而且要放在组织成员的心理感受上，同时要从总体上研究如何获得组织的高效和提高组织成员的满意感。因此，不仅要进行组织制度和规范的研究，尤其要进行组织功能和机制的研究；不仅要进行各种具有强制意义的管理手段的研究，尤其要进行非强制性的社会心理手段，如价值观、目标整合等方面的研究；不仅要进行定性分析，尤其要进行人员功能测评、领导行为评估、组织诊断等定量新技术的推广应用研究，不能只进行传统工作方法的介绍，而要进行程序方法、发现方法的探讨。本书力图反映国内外最新组织与管理的理论成果，贯彻中国共产党第十三次代表大会的精神，从理论和实践的结合上回答问题。本书基本内容先后在西南交通大学、湘潭大学、湖南经济管理干部学院、湖南省委党校、解放军长沙政治军官进修学院、长沙大学、长沙职工大学、中国语言与逻辑函授大学湖南分校，以及省、市一些党政机关讲授过，或在《思想政治工作研究》、《行为科学》、《劳动与人事》等杂志发表过。但由于作者根底不深，加上成书时间毕竟不太长，错误疏漏之处定不少见，恳请各位读者不吝指正。如有幸重版，当一一补正。

这本书的写作和出版，得到过众多同志的关心和帮助。1986年6月在成都应邀参加四川省行为科学学会成立大会暨第一次学术讨论会时，同行的湖南人民出版社副总编熊治祁同志关照：“第一本书是在我们这里出的，以后的书稿希望先交我们社。”这便是又在湖南人民出版社出书的初始原因。同时，湖南人民出版社是一家在全国享有盛誉的社，我能再次得到这种机会，由衷地感到高兴。这部书稿的构想曾得到刘升铨、黄治正、李建国等同志的指点。在写作过程中，借鉴了国内外众多学者

发表在各种报刊、书籍上的论文、译著，尤其是参考了中国社会科学出版社出版的《国外经济管理名著丛书》、各种版本的《行政管理学》、《西方组织行为学》，以及《世界经济导报》、《理论信息报》等。师兴华同志为我提供和查找资料、校稿，并作为第一读者，提出过不少有益的见解。盛智同志和长沙职工大学的几位同学担负了几乎全部的抄稿工作。在编辑过程中，刘升铨、龙寿钦同志在一些提法上反复推敲，在文字上精心加工，校对了全部引文，花费了很多心血。为此，谨向上述同志及为本书付出过辛勤劳动的其他同志表达我最诚挚的谢意！

本着以文会友的精神，兹将这部拙作作为一块引玉之砖，期待有很多的朋友来研究和探讨这一课题，以期最终形成一本有独立的理论体系、有较强的实用价值的现代组织管理学。

邹再华

一九八七年十二月

46509/01

内 容 提 要

现代组织管理学是一门研究具有法人地位的各种单位的组织、管理活动及其规律的科学。本书论述了人类及其效率观念的历史发展过程,提出了衡量组织效率的十大标准和应遵循的四大原则;系统论述了高效率组织的12个构成要素:合理的组织结构,适宜的组织体制的齐全的组织功能,明确的组织目标,正确的思想准则体系的恰当的人员编排,高度的激励水平,适用的管理手段,有为的领导集体,有力的协调机制,及时的组织诊断与治疗,适时的组织变革与发展。

SYNOPSIS

The "modern organizing and managing" is a science studying of the structure, management, and the law of all kinds of unit which achieve as legal persons. In this book, the development of the social and mankind is studied. It also put forward ten standards on judging the efficiency of management and four principles that must be followed. It discussed systematically the twelve important elements of high efficiency of organizing, namely: Rational structure, suitable system, complete function, definite objective, correct setup in ideological norm, proper arrangement of personnel, high level of encouragement, applicable method on managing, promising collective leadership, powerful mechanism of coordination, timely diagnosis and remedy, and timely transformation and development.

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 组织	(1)
第二节 管理	(9)
第三节 现代组织管理学	(27)
第二章 现代组织效率	(36)
第一节 现代组织效率观	(36)
第二节 现代组织效率的衡量标准	(45)
第三节 实现组织高效所应遵循的基本原则	(55)
插入材料	(68)
一 叶忒罗的建议——第一位组织顾问	(68)
二 引进一条生产线历经磨难——费时3年， 盖章800	(69)
第三章 组织结构	(71)
第一节 组织结构的定义	(71)
第二节 组织结构的基本理论	(76)
第三节 组织结构的设计原则	(88)
第四章 组织体制	(99)

第一节 经济体制	(100)
第二节 政治体制	(108)
第三节 行政体制	(121)
插入材料	(131)
一 王厂长的酸甜苦辣	(131)
二 企业领导体制改革的几种设想	(133)
第五章 组织功能	(134)
第一节 管理过程分析	(134)
第二节 决策	(136)
第三节 执行	(145)
第四节 咨询	(152)
第五节 信息	(157)
第六节 监督	(162)
第六章 组织目标	(169)
第一节 目标问题概述	(169)
第二节 目标体系的一致性、矛盾性	(175)
第三节 目标管理	(185)
插入材料	(192)
我们厂是怎样进行方针目标管理的	
第七章 思想准则体系	(199)
第一节 “文化”与思想准则体系	(200)
第二节 社会历史观	(207)
第三节 人生道德观	(217)

第四节 价值观	(222)
第五节 思想准则体系的新课题	(228)
插入材料	(233)
一 大文化	(233)
二 东方式的病态社会心理症	(233)
 第八章 人员概论	(237)
第一节 人员及其分类	(238)
第二节 人事管理	(245)
第三节 人才选用的标准与方法	(252)
插入材料	(257)
信兴机构雇员手册 (香港)	(257)
 第九章 人员编排	(268)
第一节 职位分类	(268)
第二节 工作胜任	(281)
插入材料	(294)
一 速记员兼秘书的职务说明书	(294)
二 青岛数万固定工试行劳动组合	(296)
 第十章 人员测评	(298)
第一节 人员测评的意义及其应具备的条件	(298)
第二节 人员测评标准及量表设计	(304)
第三节 测评过程的控制	(318)
插入材料	(330)

一	长沙汽车电器工会民主评议中层行政领导干部制度（试行稿）	(330)
二	在机关干部招聘中采用情景模拟法	(335)
第十一章	岗位责任制	(343)
第一节	岗位责任制概述	(343)
第二节	岗位责任制中的考核制	(355)
第三节	岗位责任制中的奖惩制	(367)
	插入材料	(377)
一	长沙市人事局岗位责任制考核奖惩办法（试行）	(377)
二	长沙毛涤纶厂实行文明卫生百分制考核记分办法	(381)
第十二章	个性、需要、动机	(382)
第一节	个性理论	(383)
第二节	需要理论	(396)
第三节	动机理论	(411)
	插入材料	(419)
一	“清一色”组合未必理想	(419)
二	“需要”解决的程序	(420)
第十三章	激励理论评介	(422)
第一节	激励的内涵及其意义	(423)
第二节	激励过程理论	(433)
第三节	新行为主义	(447)

第十四章 如何激励(调动积极性)	(457)
第一节 影响和制约人的积极性因素	(457)
第二节 思想政治工作	(472)
插入材料	(484)
一 思想政治工作面临新的课题——且听温州人怎么说	(484)
二 释迦可鉴	(485)
三 职工情绪波动因果分析图	(486)
第十五章 管理手段	(487)
第一节 行政手段	(488)
第二节 法律手段	(492)
第三节 经济手段	(504)
第四节 社会心理手段	(509)
第十六章 机关管理	(517)
第一节 机关管理工作的特点和作用	(517)
第二节 机关管理的内容	(523)
第三节 机关自身建设	(536)
第四节 机关办公工具的现代化	(544)
插入材料	(549)
一 45公里走了102天	(549)
二 商业部举办公文展览	(550)
第十七章 组织领导	(551)
第一节 领导与领导群体	(552)

第二节 领导工作原则	(563)
第三节 边际条件理论	(570)
第四节 领导工作有效性图解	(575)
插入材料	(583)
一 非德勒领导模式的应用练习	(583)
二 我的治厂之道(潘豫安)	(585)
三 “关广梅现象”及其他	(587)
 第十八章 领导工作的一般方法	(589)
第一节 程序方法	(590)
第二节 发现方法	(601)
第三节 促进思维方法	(609)
插入材料	(617)
刘吉, 你够朋友!	
 第十九章 组织诊断与治疗	(620)
第一节 组织诊断与治疗概述	(620)
第二节 非盈利组织的诊断与治疗	(633)
第三节 盈利组织——企业诊断	(638)
插入材料	(657)
一 组织有效性核对表	(657)
二 市场营销诊断	(660)
 第二十章 组织变革与发展	(668)
第一节 组织变革	(668)
第二节 组织发展	(684)

插入材料	(692)
一 蛇口工业区改革党的工作和干部制度	(692)
二 哈尔滨开始市直党群机构改革	(693)

第一章

绪 论

现代组织的效率取决于组织的组织和组织的管理，因此需要建立现代组织管理学。

在强调管理的今天，不可忽视对组织问题的研究。这是因为，管理的作用在于发挥组织功能，而组织功能取决于组织的结构和体制。从这个意义上说，组织问题更带有先决性或根本性。

然而，问题还有另一面，即在组织结构和体制大体相同的情况下，有些组织亏损，有些组织盈利；有些组织人心所向，有些组织人心背离。这就不是组织问题而是管理问题了。管理作为组织的转换机制，具有不可忽视的中介性和桥梁性。

谁想在改革的洪流中一试身手，不能不研究组织的组织和管理，或者说，不能不学习现代组织管理学。

第一节 组 织

列宁曾经指出：要使社会主义优越性得到充分发挥，“必须善于实际地进行组织工作”^①。

① 《列宁全集》第27卷，第221页。

早在两千多年前的战国时期，荀况（约公元前313年～前238年）就曾说过：“人力不若牛，走不若马，而牛马为用，何也？曰：人能群，彼不能群也。”^①“群”，在这里指的是人们具有的合群性。“人能群”指的是具有合群性的人类能够组织起来。显然，这是人与牛、马相区别的主要标志之一。为什么“人能群”？他认为“人能分”。“分”指的是不同的社会地位、职分。“分”的标准是什么？是“义”。“义”指的是伦理道德。他阐述道：“义以分则和，和则一，一则多力，多力则强，强则胜物。”^②这就是说，人有了社会组织，有了礼义之分，就能利用群体的力量胜过自然界其他动物。由此可知，组织问题的讨论是极有价值的。

在我国，组织的原意是将丝麻织成布帛，也就是组合编织的意思。如典籍中“织纴组紃”和“飭国人树桑麻，习组织”等就是如此。西方将组织作为“器官”的组成部分来理解，即组织是具有特定功能的细胞结构。如人体组织分为骨骼组织、肌肉组织、神经组织、皮下组织等。这些都是针对物质而言的自然组织，无须借助其他外部力量就能成立。有人将其简称为“物组织”。

随着时间的推移，社会的进步，人们的认识不断深化，组织观念从传统的对自然物意义的理解，逐步引申到人类社会。这就是“人为组织”，即“社会组织”，如国家行政组织、党派组织、社团组织等。也有人将其简称为“人组织”。

心理学家雷恩曾把组织定义为：“为了达到某一特定的共同目标，通过各部门劳动和职务的分工合作和不同等级的权力与

①② 《荀子·王制》。

责任的制度化，有计划地协调一群人的活动。”^①这个定义反映了传统组织理论的一个重要论点，即协调的对象是活动，而不是人，人员之间的关系是一种“非人化”的关系、一种职位之间的关系，组织的存在与其成员个人无关，即使全部成员调换，组织依然存在。传统的组织理论贯穿着一个基本假设，即权威是组织中不可缺少的因素；组织结构，就是一种划分层次的权威关系，权威的有效程度取决于它拥有的惩罚能力。这是由于传统的组织原则主要来自军队和教会的组织模式。在军队和教会中，强制性的情况极为明显，这就是军法处置（高到判处死刑）、逐出教会（判处心理上的死刑）。而产业界使用的方法就是开除、解雇、辞退。由于传统的组织设计都强调命令、纪律和权威的重要性，许多人直接运用军队组织的做法，以致于很多企业组织、事业组织带上了“准军队”的色彩。

被称之为“组织理论之父”、对企业组织理论有重大贡献的德国管理学家马克斯·韦伯(Max Weber, 1864年~1920年)，为了使当时德国走上工业化道路，提出了一种超越人事因素，强调组织观念，严格按行政手续办事的组织体制和组织形式的被称之为“行政性组织”的理论。他希望设计的组织系统可以摆脱不公正的裙带关系，让职工能按照功绩晋升，使组织具有不断提高组织效率的机制。

但是，随着时间的推移，人们认为韦伯只强调行政组织的积极作用，没有考虑它的消极作用。在《组织理论》（1957年）一书中，罗捷尔斯(R·E·Rogers)引述卡尔·马克思的评论说：“卡尔·马克思认为，行政性组织被居于统治地位的资产阶级

① 杨锡山等著：《西方组织行为学》，展望出版社1986年版，第369页。