

现代工商管理文库

THE SERIES BOOKS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT

总主编 陈佳贵 冯虹

现代组织管理

王关义 编著

MODERN
ORGANIZATION MANAGEMENT



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现代工商管理文库

THE SERIES BOOKS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT

总主编 陈佳贵 冯虹

现代组织管理

王关义 编著

MODERN
ORGANIZATION MANAGEMENT

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代组织管理/王关义编著. —北京: 经济管理出版社, 2007

ISBN 978 - 7 - 80207 - 833 - 8

I. 现... II. 王... III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117618 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 苏全义

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 全志云

787mm × 960mm/16

29 印张 590 千字

2007 年 1 月第 1 版

2007 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 80207 - 833 - 8/F · 705

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

总主编简介

陈佳贵，男，汉族，四川岳池县人。先后毕业于中国人民大学、中国社会科学院研究生院，获硕士和博士学位。现任中国社会科学院副院长，全国人大常委、财经委委员，研究员、博士生导师。兼任中国企业管理研究会会长、中国经社理事会副主席、中国工业经济联合总会副会长、国务院学位委员会学科评议组成员。

陈佳贵同志曾长期在企业从事管理工作，并在香港中文大学工商管理学院和美国科罗拉多大学经济

学院长期研修。曾任中国社会科学院工业经济研究所所长，主要研究领域是工业经济、企业经济、企业改革和企业管理等方面。1990年获国家有突出贡献的中国博士称号、1992年获国家级有突出贡献的中青年专家称号。出版著作（包括独著、合著）30余部，发表论文400多篇。其中《现代大中型企业的经营与发展》获第六届“五个一工程奖”，《论企业对市场的适应性》获中国社会科学院“第一届优秀论文奖”，《市场经济与现代企业制度》获《经济日报》举办的“优秀经济读物奖（1994）”，参与写作的论文多次获“孙冶方经济科学奖”，10余篇论文获优秀作品奖。





冯虹，1957年4月生于重庆市。现任北京联合大学副校长，校学术委员会常务副主任，教授、硕士生导师。兼任中国劳动科学教学研究会副会长，北京市高级职称评审委员，北京市社科规划项目综合组评审委员。

1982—1994年在北京经济学院劳动经济系先后任副系主任，系党总支书记；1994—2001年先后任北京经贸大学副校长兼秘书长、首都经贸大学副校长。2001年起任北京联合大学副校长。1996年赴荷兰做高级访问学者半年。2003年起在职攻读经济学博士学位。

主要讲授社会经济统计学原理、劳动统计学、人力资源管理学、经济学方法等课程。指导硕士研究生几十名。被北京市人民政府授予“北京市优秀青年知识分子称号”。长期从事劳动经济理论和人力资源管理与统计的研究，主持了国家“八五”社科基金重点项目“中国就业管理体制研究”，其研究成果形成专著——《就业管理》，获得劳动部科技进步三等奖。作为中青年学者，撰写了大量的专著、教材和论文100多万字，并主持国家及省部级课题多项。其中代表性的著作有：《现代企业人力资源管理》、《现代企业统计分析》、《现代人力资源统计学》、《新编统计学原理》、《就业管理学》等。

现代工商管理文库

总主编、总副主编、编委名单

- | | | |
|-------|-----|--------------------------|
| 总 主 编 | 陈佳贵 | 中国社会科学院副院长、博士生导师 |
| | 冯 虹 | 北京联合大学副校长、教授 |
| 总副主编 | 孟昭宇 | 中国社会科学出版社社长 |
| | 沈志渔 | 经济管理出版社总编辑、研究员 |
| | 张世贤 | 经济管理出版社社长、经济学博士 |
| | 吴少平 | 首都经济贸易大学工商管理学院教授 |
| | 杨世伟 | 经济管理出版社副社长、经济学博士 |
| | 苏全义 | 经济管理出版社原总编室主任、编审 |
| 编 委 | 李 萍 | 北京联合大学商务学院教授 |
| | 廖元和 | 重庆工商大学副校长、经济学博士 |
| | 王关义 | 北京印刷学院出版传媒与管理学院院长、教授 |
| | 王海林 | 开封市路达高速公路开发有限公司董事长、高级工程师 |
| | 冯丽云 | 北京联合大学应用文理学院教授 |
| | 杨金观 | 中央财经大学会计学院副院长、教授 |
| | 侯龙文 | 河南现代管理科学研究所原所长、研究员 |
| | 唐晓华 | 辽宁大学 211 工程办公室主任、博士生导师 |
| | 王伟光 | 辽宁大学工商管理学院教授、经济学博士 |
| | 刘光明 | 中国社会科学院工业经济研究所研究员、经济学博士 |
| | 姚东旭 | 首都经济贸易大学研究生部副主任、硕士生 |

导师

陶秋燕	北京联合大学管理学院副院长
王鲁滨	中央财经大学信息学院院长、教授
王先庆	广东商学院流通经济研究所所长、硕士生导师
王 静	首都经济贸易大学劳动经济学院教授
李晓安	首都经济贸易大学法学系主任、教授

现代工商管理文库

总 序

1997年，我们曾经组织编写过“跨世纪企业家管理文库”，全套书共13本，被列入国家“九五”重点图书出版计划。这套书出版后，受到了广大读者的欢迎和社会有关方面的好评，其中的大多数很快又重印，有的书重印了四次，有的还获了奖。时隔七八年后，出版社仍然不断地接到一些大学和培训机构要求购书或要求加印的电话。在这种情况下，我们曾考虑对这套文库进行修订，但是经过反复讨论后，大家认为还是新编一套工商管理丛书更好。一方面，原书的许多作者的工作发生了变动，凑齐原班人马已经是不可能；另一方面随着科学技术的飞速发展和我国改革开放的不断推进，国内和国际的经济环境发生了很大的变化，管理理论和管理实践出现了许多重大突破和创新，原有的那套教材已经难以适应现代工商管理的需要；所以，我们决定在原来那套文库的基础上重新组织编写队伍，编写这套“现代工商管理文库”。

在组织编写这套“现代工商管理文库”的过程中，我们主要做了以下工作：首先，成立了文库的编委会，并在广泛征询有关专家意见的基础上，拟定了文库的开发方案，制定了编写体例。其次，认真选择每一本书的主编。我们除了将学术地位和影响、教学经验和实践经验等因素作为选择主编的条件外，还要求每本书的主编熟悉管理理论的最新发展。再次，认真审定每一本教材的编写大纲。最后，由每本书的主编确定作者。在组建编写队伍的过程中，我们还特别强调了作者的责任心和良好的敬业精神。

工商管理作为管理类核心学科，其学科体系中的一些基本理论与方

法,对于其他所有行业的管理都具有广泛的适用性,因此,这一学科的建设和发展状况对所有管理类专业的建设和发展都会产生直接的影响。有鉴于此,这套工商管理文库在体系设置上力图囊括在经济全球化、信息化的背景下,我国大专院校管理专业学生、企业经营管理人员所应掌握的基本管理知识与技能,力求反映当代管理科学的最新发展,揭示管理实践的最新变化,介绍管理艺术的成功经验;同时,我们也试图使之在促进工商管理学科建设的同时,能够对其他管理类学科的发展也起到一定的促进作用。

工商管理是一个实践性、操作性很强的学科。因此,我们在组织编写这套文库的时候,要求每一本教材都应当具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。同时,这套教材在教学内容的安排上注重理论联系实系,把培训能力、提高素质放在极其重要的位置,适应培训的要求,在培训理念、内容、方法等诸多方面都具有鲜明的特点,特别是强调案例教学。在教材中加入了相当多的中外企业的案例,使案例教学更能结合中国企业实际,更能吸引学生参与讨论。

“现代工商管理文库”已列入出版计划的教材共有21本,分别是:《现代管理原理与运作》、《现代企业制度》、《现代生产管理》、《现代质量管理》、《现代成本管理》、《现代品牌战略》、《现代营销管理》、《现代物流管理》、《现代财务管理》、《现代人力资源管理》、《现代技术开发与创新》、《现代企业文化》、《现代国际化经营》、《现代国际贸易》、《现代战略管理》、《现代信息管理》、《现代组织管理》、《现代全面预算管理》、《现代资本经营》、《现代企业统计分析》和《现代企业法律规范和约束》。

概括起来,这套文库具有三个鲜明的特点:一是教学、科研、生产单位的作者相结合。这套文库的作者由高等院校的教授、科研机构的研究员和企业的高层经营管理者组成,他们的共同之处是集教育、科研和管理于一身,从事教育、科研的都常到企业中做调查甚至挂职,从事科研、管理的都常到大学中授课,同时,他们又都承担着科研项目,有大量的学术成果,是学科的带头人和领路人。这样,他们对每本书的内容体系、需要把握的重点、需要什么样的案例等,都非常清楚。二是国内管理理论与国外管理理论相结合。具体来说,这套文库既是对我国企业管理实践的科学总结,体现了我国企业管理理论、管理经验、管理方法及学科研究的最新成果,同时,又结合我国国情消化吸收了国外管理科学的有用内容,包括新概念、新原理、新方

法、新案例等。可以说,这套文库是“中西结合”的尝试,是对工商管理学科体系进行变革和创新的具体体现。三是理论与实践相结合。作为高等学校的教材,我们不仅注重其基本概念的准确性、基础理论的完整性,而且注重理论的前沿性;不仅注重一般管理理论的全面性、系统性,而且注重管理理论的实践性、实用性,坚持理论为实践服务的宗旨。

我国改革开放的社会实践表明,国民经济的持续、快速、健康发展与拥有一大批具有先进的管理理念、管理理论和管理技术的专业人才是分不开的。培养和造就一大批基础理论扎实、掌握先进管理经验和技术的优秀经营管理人才,是我国经济发展取得成功的一个法宝,更是我国未来经济持续增长的保证。而教材的质量如何对于培养合格人才具有非常重要的作用。为促进我国管理学教学和科研事业的繁荣发展,满足大专院校相关专业的教学以及工商企业进行经营管理人员培训的要求,我们向广大读者奉献出这套文库。我们衷心地希望这套新教材的出版能够满足广大大专院校师生和企业经营管理人员的需要,使读者能够通过学习把握新知识、树立新观念、掌握新技能,对提高知识水平和管理能力有较大的帮助。

陳佳貴

2005年10月

前 言

18 世纪中叶英国产业革命之后，现代机器大工业代替了传统的工场手工业，大规模生产制度确立起来，分工更加必要和精细，新的公司制也随之产生。机器代替工人，使资本所占比例逐渐增加，人力所占比例逐步降低。产品生产过程对机器的依赖性大大增强，专业化程度逐渐提高，管理知识对企业发展的影响加大，分工的结果使工人的工作更加简单和枯燥。大规模生产制度，使企业经营发生了重大变化，表现在：组织扩大化、经营集中化、生产大量化、技术专业化、作业标准化、制造简单化、操作自动化、管理合理化。

与企业实践变革相适应，管理理论也先后经历了传统的经验管理、科学管理、管理理论丛林等阶段。目前，中国大部分企业还停留在传统的经验管理阶段，过分追求高利润、高产量。现代管理则是先人后事，以人为本，人是最高境界，追求的是财富的增长和服务的超值。可以说，工业经济时代把人当成一种机器和规则的附属品，而知识经济时代人力资源成为最宝贵的资源。

企业具有新陈代谢的功能，必须遵循“森林法则”。它所构建的机制能够在不同的土壤中生长才能见到阳光和水分，才能不断地发展壮大。企业家也必须遵循“先付出才能有回报，不耕耘不能有回报”的“农场法则”，重视管理理论的学习和运用。权威机构认为，21 世纪的中国最需要的是管理人才，所以，总结以往的管理经验，形成系统的理论，便应该是一切关心中国发展的有识之士的选择。

目前，中国的市场经济已经进入了一个正常发展阶段。竞争加剧，生意开始难做，投资回报率不那么高了，维持正常增长率和平均利润率成为不少企业追求的目标。市场经济不相信眼泪，市场上的败军赢不到一滴同情之泪，因此，企业家必须充满危机意识，要有强烈的危机感，要居安思危，超前谋划，绝不可“居功自傲”。危机对于先知者即为机会，对于后知者即为危险。著名管理学家德鲁克在《管理的前沿》一书中指出：“现代组织的精髓在于，使个人的长处和知识具有生产性，使个人的弱点无关紧要。在传统组织中——建造金字塔和哥特式大教堂的组织，或 18 世纪、19 世纪军队的组建，每个人都做着完全一样、不需要技能的工作，主要贡献是原始人力。知识集中掌握在少数上层人物手中。在现代组织中，人人都有专门的分工，掌握着先进的知识和技能。但都是为了一个共同的目标而工作。”做任何事情，不认真，肯定出问题；一认

真,肯定也出问题。前者是发生问题,后者是发现问题。有一个这样的案例,很值得企业家借鉴和思考。一家汽车公司的老板,对工作上的差错、流水线上的大小事故总是要穷追不舍地问“为什么”。例如,他发现一台机器不转了,就要问管理人员:为什么停机了?

答:超负荷使保险丝烧断了。

问:为什么超负荷?

答:轴承润滑不够。

问:为什么润滑不够?

答:油泵吸不上油。

问:为什么吸不上油?

答:没安装过滤器,油管堵塞了。

于是当即就安上过滤器,解决了停机的事故。该老板从停机到安装过滤器,在解决问题上的“死认真”劲头令人深思。在企业中做事,特别需要认真而不能马虎,特别需要细致而不能大意,特别需要高标准、严要求而不能“差不多”、“走过场”。因为企业身处竞争激烈的国际市场,优胜劣汰是不可抗拒的法则。

随着企业生存环境的日益多变,组织变革的步伐也在加快,并且常常采取多种多样的制度和模式。因此,要把组织管理中出现的众多现象作为研究对象,那就必须不断地进行大量观察,积累丰富的资料并进行调查分析。历史往往有非常巧合的现象,就在我确定了现代企业组织管理这一研究主题,并大量积累和收集有关这一方面资料之际,我有幸被公派赴日本留学访问,在这一年多的时间里,我先后走访了富士彩卷、日立、丰田、任天堂等这些在世界上颇有影响的“企业巨子”,研究了这些企业经营的个案,获得了大量关于企业组织管理方面的资料。与此同时,我还同不少日本学者进行了学术交流,从他们那儿获取了大量理论上的分析和研究成果。回国以后,我又得到了国家教育委员会留学回国人员科研基金的资助,研究中日两国企业管理模式的异同,积累了大量的理论素材。高校良好的学术环境和同仁们争相向上的朝气蓬勃的精神风貌又给我以极大的鼓舞,在兼任繁忙的行政工作之余,我也丝毫不敢有所懈怠,经过长时间的努力,几易其稿,终于完成了本书的写作任务。

对于肩负时代历史重任的企业家来说,为了追求卓越,一定要居安思危,保持清醒的头脑。20世纪90年代以来,中国不少企业由于沉浸于短期成功的辉煌而不思管理的改善,最终陷入短命的境地。企业界普遍存在着“短命”现象或“烟花效应”。据世界权威组织调查,日本和欧洲大、中、小公司的平均寿命为12.5年,世界500强的平均寿命是40~50年,中国1987年评出的30位优秀企业家现在仅存4位,1987~1995年评出的159位优秀企业家目前所剩无几。这些优秀企业及企业家的“寿命”明显地短于国外发达国家,以致有“各领风骚三五年”的说法,这种现象十分耐人深思。“巨

人”的垮塌，沈阳飞龙的衰败，秦池酒厂的衰败，促使我们思考，任何企业，若不警惕，都有可能突然陷于机器老化失灵的境地。但是，生锈的思想比生锈的机器更危险，在环境如此多变的今天，企业如果仍然照过去的老观念办事，肯定难以适应环境的变化，最终会被市场无情地淘汰。

20 世纪 70 年代末以来，中国发生了根本转折，由一个长期奉行自给自足、自力更生的“孤立”国度，变成了世界经济领域活跃的一员，它打开闭关锁国的大门，迎来了大量的西方人。发展到今天，随着加入 WTO 和社会主义市场经济体制的构建，企业生存的环境已经发生了根本性的变革。托夫勒在《企业必须审时应变》一书中写道：“却说 1955 ~ 1970 年间，环境平稳，不少公司托福而青云直上。这时适应的办法简单，只要一个劲儿照既定方针办，多干快上，经理就有光彩。但是这种直线战略后来却成了祸害，道理也很简单：企业所处的环境不像过去那样照老规矩办事，一说便知，现在是不断变化，不断加速，不断革新的形势了；因此，一切组织机构无不惴惴然处于各种外力的压迫之下。这般猛烈的改革浪头打进社会经济领域的时候，那些老牌的经理先生，平日只在浅水区里玩惯了，此刻纷纷成了落汤鸡，过去赖以发迹的才干、手段，都不顶事了。组织情况也一样：昔日的产品、程序、组织形式也大都不灵了。一句话，生存学的第一定理是：目前最危险的，莫过于当年的成功。”过去一家公司的组织系统往往长期不变，而在经济日趋全球化的今天，严酷的现实，使许多大公司纷纷考虑组织的变革，不少大公司的经理今天努力奋斗的目标就是免当恐龙化石。

凡属企业，务须审视自己的各项基本理念，不妥即弃，否则终将落到恐龙博物馆陈列品的下场。中国社会主义的企业管理，已有 50 多年浅显的历史经验。从人类的历史来看，这是极为短暂的经验，是在特定历史条件下极为有限的经验。然而，即便在这一段短促的期间内，企业管理体制也发生了巨大的变化，随着计划经济体制向社会主义市场经济体制的转换，企业正在朝着适应市场经济要求的方向发展，在企业组织方面迈向投资主体多元化的股份制经济，企业改革进入制度创新阶段，企业管理的现代化步伐正在加速。

企业管理的现代化不是美国化或日本化，而是中国化。目前，中国的企业普遍“缺钙”，职业经理人市场尚未形成，对管理科学知识普遍缺乏，致使实行现代企业制度的成效并不如当初想象的那样理想，一大批企业仍然处于比较困难的境地，究其原因，我认为关键在于企业管理仍然处于传统的以企业为中心的管理阶段，主要表现是：在组织方面，强调按职能实行专业化分工，将一个完整的业务过程细分成简单的一系列活动或操作，以提高每个部门和每个人的工作效率。由于有一定的控制幅度，形成多层次的金字塔式的组织结构，使得沟通的效率大大降低，对外界变化的反应迟钝。在指挥方面，强调下级服从上级，下级完全处于被动地位。下级只有服从和执行上级指令的职责，而没有发挥主动性和创造性的余地。企业内实行严格的等级制，每级组织只对其上

一级组织负责。在协调方面,强调通过正式的组织结构,同级之间一般不发生直接联系。分工越细,协作就越紧密,协调就越复杂。因此,必须彻底实现向“以顾客为中心”的管理模式的转变。要进行迅速正确的决策和实施决策,要求组织扁平化,以缩短最高决策者与第一线工作人员沟通的时间;同时,还需要在企业内建立共同的愿景,要求员工具有全局观念,要求上下沟通,要做到快速响应,这就需要对组织进行重构,推动组织从效率型的“机械组织”向适应型的“有机组织”转变,强化组织管理。

《现代组织管理》是以介绍组织管理及其相关理论为主题的一本书。研究如何规范和调整企业组织结构,强化计划和控制,重视领导行为和员工培育、激励等环节,通过组织学习和组织变革,构建学习型组织,适应外部环境的及时变化,推动现代企业高速高效运转,实现组织的发展目标。本书主要是为高等学校管理专业学生学习组织管理基础知识的需要而编写的,也可作为企业管理专业研究生、企业中高层管理人员短期培训班的教材或参考书。

在编写过程中,作者参考了国内外不少学者的研究成果,得到了许多领导、专家和同事的热情帮助、理解和鼓励:乔东亮教授、王海云教授、王钦博士、王志成博士、童丽丽博士、肖霞博士、陈黎琴博士、唐晓云博士为本书的顺利出版给予了多方面的建议,李琴、李治堂、张志成、刘彤、刘俊敏、何志勇、林秀宇、张晓新、张蓓、闫朝、徐书红以及杨永龙、冯琳、王丽芳、胡延斌、王艳、惠建社、王花妮等也给予了多方面的帮助;经济管理出版社苏全义教授对本书从约稿到编辑的全过程,付出了艰辛的劳动,也给予作者极大的信任和鼓励;本书的顺利出版承蒙北京市委组织部优秀人才培养基金和北京市教育委员会引进人才基金资助,在此一并致谢。

由于作者水平以及掌握资料的限制,书中不足之处在所难免,恳请同行、专家及读者指正。

王关义

2006年6月于北京

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 企业与管理综述	(1)
第二节 企业管理的概念与特征	(8)
第三节 现代企业组织类型	(17)
第四节 企业的目标与责任	(25)
第五节 企业管理基本原理	(29)
第二章 一般管理学说	(35)
第一节 管理学学派与传统经验管理	(35)
第二节 科学管理学派	(38)
第三节 行为科学学派	(49)
第四节 现代管理理论丛林	(66)
第三章 组织管理理论的形成与发展	(85)
第一节 组织管理理论的形成和发展	(85)
第二节 影响企业组织结构的因素	(94)
第三节 几种主要的组织管理理论	(97)
第四章 组织管理总论	(109)
第一节 组织管理的概念与手段	(109)
第二节 个体行为理论	(125)
第三节 组织及其管理水平	(133)
第四节 管理者的职能	(135)
第五章 组织结构	(139)
第一节 分工与协作	(139)

第二节	管理组织	(148)
第三节	影响组织结构的因素分析	(154)
第四节	组织结构的选择	(160)
第五节	选择中的二律背反	(171)
第六章	激励系统	(179)
第一节	人的需要与组织激励	(179)
第二节	激励理论与激励方式	(192)
第三节	激励系统的功能和设计	(202)
第四节	可供选择的基本对等转换关系	(207)
第七章	计划与控制系统	(210)
第一节	计划和控制	(210)
第二节	计划系统	(217)
第三节	控制系统	(224)
第四节	业绩标准的产生方式	(230)
第八章	人力资源的培育与管理	(235)
第一节	人力资源的重要性	(235)
第二节	人力资源的配置	(243)
第三节	人力资源的培育	(249)
第四节	人力资源管理中的矛盾	(252)
第九章	领导行为	(257)
第一节	领导及其基本问题	(257)
第二节	领导方式及其理论	(265)
第三节	领导功能与领导行为	(273)
第四节	领导面临的主要矛盾	(280)
第五节	矛盾的消除	(288)
第六节	形成领导能力应具备的条件	(290)
第十章	目标管理(MBO)	(299)
第一节	目标管理概述	(299)
第二节	目标的制定	(306)

第三节 目标实施与成果评价	(314)
第十一章 学习型组织理论	(318)
第一节 组织学习理论	(318)
第二节 学习型组织理论	(322)
第三节 学习型组织的特征及其理论演变	(328)
第十二章 组织文化	(338)
第一节 组织文化基本理论	(338)
第二节 中国、日本和美国企业文化简介	(349)
第三节 企业文化建设	(354)
第十三章 矛盾与冲突管理	(363)
第一节 企业发展中的矛盾	(363)
第二节 人际冲突及其管理	(365)
第三节 群际冲突及其管理	(375)
第十四章 组织变革与组织发展	(387)
第一节 组织变革	(387)
第二节 组织发展	(405)
第十五章 企业管理的未来发展趋势	(416)
第一节 管理发展趋势	(416)
第二节 几种管理理论简介	(420)
第三节 企业生命周期与企业寿命	(427)
第四节 企业多元化经营理论	(435)
第五节 企业的社会责任	(440)
参考文献	(447)