

*Introduction To
Western Organization
And Management*

西方组织管理 思想概要

李登样 编著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

*Introduction To Western Organization
And Management*

西方组织管理 思想概要

李登样 编著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

西方组织管理思想概要 / 李登样编著.

—北京: 知识产权出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5130-4315-1

I. ①西… II. ①李… III. ①管理学—研究—西方国家

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 161455 号

责任编辑: 齐梓伊

封面设计: 张悦

责任校对: 潘凤越

责任出版: 刘译文

西方组织管理思想概要

李登样 编著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

社址: 北京市海淀区西外太平庄55号

责编电话: 010-82000860 转 8176

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

印刷: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

开本: 720mm×960mm 1/16

版次: 2016年8月第一版

字数: 242千字

ISBN 978-7-5130-4315-1

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 编: 100081

责编邮箱: qizi2004@qq.com

发行传真: 010-82005070/82000893/82000270

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 15

印 次: 2016年8月第一次印刷

定 价: 45.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

导 论 / 1

第一节 组织研究的不同视角和方法 / 1

第二节 本书的特色 / 3

第一章 如何建立有效的组织和管理 / 7

第一节 概述 / 7

第二节 管理的普遍原则和自上而下的组织模型 / 14

第三节 科学管理和自下而上的组织模型 / 17

第四节 分工和协调与上下结合的组织模型 / 21

第五节 科层制组织模型的特征 / 24

第二章 人与组织 / 27

第一节 概述 / 28

第二节 对传统管理原则的反思 / 31

第三节 科层制的三种模型 / 36

第四节 组织是社会有机体和合作系统 / 40

第五节 动机人性与管理组织 / 44

第三章 组织结构及其影响因素 / 53

第一节 概述 / 53

第二节 组织系统的结构特征 / 57

第三节 技术对组织结构的影响 / 60

第四节 从环境、技术的变化看机械结构与有机结构 / 65



- 第五节 从专业化、整合和任务的特点看生产性与功能性组织 / 69
- 第六节 从社会层面和心理层面看正式组织和非正式组织 / 72
- 第七节 矩阵结构的特征及其变量因素 / 76
- 第八节 从协调、控制和环境看组织立体结构的形成、特征和作用 / 79
- 第九节 从任务和人性看组织的层级结构 / 83

第四章 对组织多元性的研究 / 87

- 第一节 概述 / 87
- 第二节 组织是多个成员组成的联合体 / 89
- 第三节 组织是多个支持者构成的评价系统 / 92
- 第四节 组织是利益相关者构成的系统 / 95
- 第五节 组织是由多元参与者形成的契约 / 98

第五章 组织与经济 / 103

- 第一节 概述 / 103
- 第二节 集体性组织的形成和结构特征 / 104
- 第三节 所有人与代理人之间的激励和监督机制 / 106
- 第四节 交易、市场与组织结构 / 107

第六章 权力、政治与组织 / 113

- 第一节 概述 / 113
- 第二节 权力的类型、特征和影响因素 / 115
- 第三节 组织政治的特点及其作用 / 129
- 第四节 权力和政治的决策模式 / 133

第七章 组织与文化的形成、特征和变革 / 137

- 第一节 概述 / 137
- 第二节 组织文化的形成和保持 / 143
- 第三节 组织文化的本质和特征 / 154
- 第四节 组织学习与组织文化 / 163

第五节 组织文化的变革和转型 / 168

第八章 组织与环境 / 173

第一节 概述 / 173

第二节 社会组织是开放系统 / 177

第三节 组织与环境的信息交流和资源交易关系 / 180

第四节 组织类型与系统变量的关系 / 182

第五节 组织处理不确定性的方式 / 187

第六节 组织与环境关系的生态模型 / 194

第七节 从制度性看组织与环境的关系 / 202

第八节 组织对环境的依赖和环境对组织的作用 / 205

第九章 组织的重构和发展趋势 / 209

第一节 概述 / 209

第二节 组织的重构 / 212

第三节 组织发展的趋势 / 220

主要参考文献 / 229

后 记 / 233

导 论

组织是人类为了生存和生产的需要结合而成的特定共同体。有人类就有组织。人类社会发展不同时期的组织形态是不同的。工业革命使英国产生了较为复杂的经济组织和工厂制度，这标志着近代组织的诞生。为了适应社会化大规模生产的需要，为了提高生产效率，以亚当·斯密（Adam Smith）为代表的组织理论家对工厂制度和组织管理进行了研究，这也是近代对组织问题研究的起点。随着社会的发展、社会化程度的加强、组织规模的扩大，影响组织的变量因素越来越多，组织的结构、行为、形态、文化等方面也都发生着重大的变化，组织层面在不断扩大，组织的本质在不断丰富，组织的观念在不断变化，研究组织的视角越来越多样化，人们对组织的认识也随之不断深化。

第一节 组织研究的不同视角和方法

不同学者和流派基于不同的假设从不同的视角提出了不同的组织理论，这些理论并不是相互排斥的，而是互补的。对组织理论可以从不同角度进行分类，下面列举了两种关于组织理论的分类方法。

一、从稳态和变化两个维度来分析组织

伯里尔和摩根（Burrell, G. & Morgan, G.）于1979年从社会学角度来分析组织。他们从稳态和变化两个维度出发，把组织理论分成以下4种基本类型（如图0-1所示）并指出了各自的特点。



1. 稳态的功能主义

功能主义的组织理论包括古典理论、社会心理学派、权变理论等。这些理论的特点是：（1）把组织看成一种客观现象。其存在具有合理性。（2）把组织看成一个稳定的社会系统。可以采用自然科学的方法对组织进行研究，包括对组织进行分析、测量、通过实验和模型对假设进行检验。（3）组织需要稳定、平衡和秩序。

2. 稳态的解释主义

这些理论的特点是：（1）以构成组织的个体的主观经验作为出发点。认为现实不是独立地存在于人们之外的，而是由人们形成的。（2）组织需要秩序和整合，但组织并不是僵硬的、坚固的。构成组织的一些要素如组织结构、工作满意度、组织氛围等本身并不是有形的，但它可以使组织有形。（3）组织是可以被解释的，这种解释与个体的经验有关。如工作满意度只是独立个体经验的表达，并不是在集体意义上可以被描述的经验。

3. 激进的人文主义

这些理论以个体作为焦点。认为个体创造了他所生活的世界。世界充满了冲突和斗争，人们需要斗争。

4. 激进的结构主义

这些理论把组织结构作为研究的焦点。认为社会如同自然界一样是真实的、有形的。它关注的不仅是认识世界，而是改变世界，主要是改变它的结构。



图0-1 伯里尔和摩根分析组织理论的4种框架^①

^① G.A.Cole, *Personal Management Theory and Practice*, Second Edition, D P Publications Ltd, 1988, p.29.

二、从宏观和微观维度、决定论与唯意志论关于人性假设两个维度来分析组织

1983年, 克兰汉姆·阿斯特雷 (Graham Astley) 和安德里维·万德温 (Andrew Van de Ven) 从宏观和微观维度、决定论与唯意志论关于人性的假设两个维度把组织的观点分成4种 (如图0-2所示)。在宏观和微观维度上, 根据组织理论研究的焦点将其分为集中于组织群体与单个组织。在唯意志论和决定论维度上, 根据不同组织理论关于个体组织成员行为的基本假设分成两类: 一类是个体组织成员的自治和自我定向; 另一类是组织中的行为由结构的约束决定。



图0-2 阿斯特雷和万德温关于组织的4种观点^①

第二节 本书的特色

一、以问题为主线, 指出组织研究主题的演变过程

组织主题的变化是以问题为基础的。组织和管理在不同时期所面临的问题是不同的。问题可分为两类, 一类是组织和管理活动过程中面临和出现的问题, 属于实践性和情境性的问题。另一类是与此相关的理论问题, 是组织理论本身发展中的问题。这两类问题是相互联系的, 前者是后者的基础, 实践中出现了新的问题才会引起理论的变化。一般来说, 不同时期组织研究的主题是单一的、明确的, 但这也不是绝对的。在某些时期组织研究的主题是并存的。特别是在近二三十年, 多种主题是并存的。如文化、后现代、信息技术、权力和政治、组织变革等主题都是并存的、是相互交织在一起的。由此, 组织研究主题的演变只是大致刻画出组织研究的基本线索。主题的演变不是直线式的, 在不同时期也并非

^① Jay M. Shafritz, J. Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Third Edition, Brooks Cole Publishing Company, 1992, p.7.



只有一个主题，如果这样认识组织研究的发展过程就容易导致简单化。本书只是简单地勾勒出组织研究的大脉络。组织越是发展，组织的主题就越是相互关联。因此，我们既要看到特定时期组织研究主题的统一性、确定性，也要看到主题的变化性和相互关联性。

二、指出认识组织过程中的关键点

组织研究的问题是不断变化的，对组织的认识也是不断深化和拓展的。研究者们在不同时期从不同视角、不同方法来研究组织的不同侧面，得出不同的结论，形成了对组织的不同认识。有的认识之间是彼此相容的，后来的认识建立在前面认识的基础之上。有的认识之间是彼此对立的，后来的认识是为了纠正和弥补前面的认识而形成的。在认识组织的过程中，存在一些关键点。本书力图指出这些关键点，并把这些关键点连接起来，这样就可以看到组织认识的大致链条。

三、指出影响组织形成和发展的变量及关系

组织的形成和发展受多种变量的影响，影响不同类型的组织的变量是不同的，这些变量和变量关系主要有以下几种。

1. 组织整体系统中的变量

组织是大系统，这个系统包括政治、经济、文化、社会、环境等方面，这些不同的方面都是变量，这些变量对组织都有不同的影响。

2. 组织子系统系统中的变量

组织中的经济、政治、文化、环境、社会等方面既是独立的变量，也是子系统。在这些子系统中，存在多个变量。如文化子系统中涉及亚组织的文化、环境、个体与群体等多个变量，这些变量本身也可以构成子系统系统中的变量系统。

3. 变量之间、变量系统之间的相互作用

影响组织的不仅是变量，还有变量之间的相互作用。这些相互作用包括：
(1) 大组织自身的变量之间的相互作用。
(2) 子系统内部的变量之间的相互作用。
(3) 子系统与子系统变量之间的相互作用。
(4) 整体系统与不同子系统变量之间的相互作用。

从静态来看，组织受多种变量及其变量之间的相互关系的影响。从动态来看，组织的发展是从单变量到多变量、从较少变量到较多变量的发展过程，也是

变量子系统之间、变量子系统与整体变量系统之间的相互作用的过程。组织越复杂,涉及的变量就越多,变量间的相互关系也越复杂。变量的复杂性导致现代和未来的组织的不确定性。组织发展的趋势是,变量之间的关系越来越复杂,在不同层面上都存在组织中多变量之间的相互作用,组织研究应该揭示这种相互作用及其发展态势。

四、指出组织观念和概念的演变

组织的观念和概念是变化的。不同时期、针对组织的不同问题、受不同组织变量影响、从组织不同角度提出的组织概念,只是在特定的条件下、特定的范围内是有效的。随着新问题的产生,影响组织的新变量出现,就会出现新的组织关系,这就需要突破传统的组织观念和概念,树立新的组织观念和提出新的组织概念。

组织的概念是对组织本质的认识。从微观看,不同的组织概念体现的是不同阶段、不同层面、不同角度对组织的认识,这样的组织概念是具体的、局部的。从宏观看,可以把组织概念看成一个整体性概念,每个阶段、每个层面和侧面的组织概念都是构成整体组织概念的有机部分,整体的组织概念包含这些局部的内容。组织是动态的概念体系,展示的是对组织本质认识的不断发展和深化过程。组织概念的发展,并不是说以前的概念过时了,也不是否定以前的概念,而是不断丰富其内涵。

五、指出组织的不同模型

组织的模型是对组织变量因素及其相互作用的描述。组织模型是建立在组织本身的特征和对其认识的基础之上的。由于组织变量的不同和变量的增加,它们之间相互作用的方式也就不同,组织模型也就不同。从微观看,组织的不同类型、不同阶段、不同层面、不同侧面都有不同的模型。从宏观看,整体组织可以说是一个大模型,它是由不同类型、不同阶段、不同层面、不同侧面的模型组成的。组织模型的发展也是从简单到复杂的变化过程。从动态看,组织模型有几个变量的组织模型、多变量及其相互作用的组织模型、整体变量相互作用的、动态的、整体的组织模型。

组织研究主题的演变应该把核心问题、变量因素、组织概念和组织模型4个



方面结合起来。问题是组织研究的基础和根据，变量揭示的是影响组织发展的因素，概念揭示的是对组织本质的认识，组织模型是对组织抽象化和具体化的认识。组织研究的过程应该是这几个方面有机统一的过程。

研究国外组织研究的历史发展具有重要意义。一方面，国外对组织的研究已经形成了一整套比较系统的理论体系，提出了一些理论模型。随着全球化和信息技术的发展，组织研究出现了许多新的问题，影响组织发展的变量因素不断增加，新的组织形式也不断出现，这就需要研究国外组织发展的过程，了解组织研究的流变过程。另一方面，随着我国改革开放进程的不断深入，传统的组织形式正在发生变革，出现了影响组织变化的新因素，这就需要对组织问题和组织理论进行深入的研究，变革传统的组织观念。特别是国外组织问题产生的历史条件、经济条件、文化背景与我国不同，他们在不同历史阶段所关注的主要问题、影响其组织发展的变量因素也与我国不同，他们的组织理论的文化基础、制度基础、体制基础也与我国不同。我们要立足于中国的传统和现实，放眼世界，进行综合创新，形成具有时代特色的组织理论。

第一章 如何建立有效的组织和管理

第一节 概述

从18世纪末到20世纪初，组织和管理主要研究的问题是如何提高组织和管理效率。那个时代的组织和管理理论家和实践者研究了经济组织、一般组织和行政组织，总结了当时管理理论和实践的经验，提出了与此相联系的组织管理理论、原则、模型和方法。这些思想、原则、模型和方法的形成受多种因素的影响，如政治、经济、文化、历史条件和现实因素等。

一、有效的组织和管理形成

（一）古代和近代组织和管理思想和方法的影响

古代，在军队、教堂、政府等组织中，就存在通过对组织的科学设计和对人员的合理安排来提高组织效率的方法。例如，在《圣经》的《出埃及记》中，为了建立有效的组织和管理体制，^①摩西就选择了所有以色列人中最有能力的人作为领导人，并建立了分别包括数千人、数百人、数十人的阶梯型的领导体制，重大问题仍然由他自己决策，管理者可以自行决定一些小事。摩西通过这种阶梯式的组织体制、集权和分权的决策模式，大大提高了组织和管

^① Jay M. Shafritz, J.Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Third Edition, Brooks Cole Publishing Company, 1992, p.25.



理的效率。这种组织结构和管理方法对后来的组织和管理者产生了一定的影响。

19世纪的企业家需要寻找适合的工厂管理的方式，腓特烈大帝时代的普鲁士军队的组织和管理体制则对此产生了直接的影响。1740~1786年在位的腓特烈大帝为了把军队改造成为一个有效的标准化组织，采取了以下一系列改革措施和具体方法。

1. 改革措施

(1) 在军队实行军衔制度和统一制服。(2) 对军规进行延伸并使之标准化。(3) 加强职责的专业化。(4) 统一使用标准化的设备。(5) 创造能够通用的语言。(6) 对军事技能进行系统的培训。

2. 具体方法

(1) 在训练程序方面，要求军队的分支机构从零起步组建，以便进行替换。(2) 将专业顾问(参谋)和统帅部门分离，使专业顾问能够更好地为组织服务。(3) 给分支机构更大的自主权。允许各分支在不同战斗场合中有更大的自主权。腓特烈大帝的这些方法对于解决工厂生产中的问题也有重要的影响作用。^①

(二) 需要解决管理实践中遇到的问题

工业革命提高了劳动生产率，也在实践中遇到一些需要解决的问题：(1) 通过何种组织方式来进行大规模的生产并对其进行有效管理。(2) 在生产过程中，需要大批人员参加，如何控制和协调这些人的活动。(3) 如何把资金、厂房、原料、机器、人力资源等各种生产要素组合起来，最佳地利用这些资源，降低成本，以最小的投入获得最大的回报。这些问题的实质就是采取何种有效的组织形式和管理方法，这一问题就成为当时组织研究的核心问题。一些组织和管理学家对这些问题进行了研究，提出了相应的组织和管理原则。建立在工厂制度基础上的组织和管理原则，也逐渐成为一般的组织和管理原则。

二、亚当·斯密的分工思想产生了重要的影响

亚当·斯密(Adam Smith)在1776年出版的《国富论》中指出了分工的作

^① [加]加雷斯·摩根：《组织》，金马译，清华大学出版社2005年版，第22页。

用。他认为,市场是看不见的手,它可以自发地进行调节,而分工在市场机制中起着重要作用。在生产中只有合理和有效的分工,才能有效地进行生产,从而获得较大的效益。斯密指出分工的主要作用有以下几点。^①

(一) 分工提高了工厂生产的效率

他用生产大头针的例子来说明劳动分工可以提高产量。他指出,如果一个大头针完全由一名工人生产,这名工人就必须把所有的工作做完。如果一个大头针由一些人共同生产,每个工人只需要做其中的一部分工作,这样就会更有效率。这是因为:(1)分工有利于在劳动过程中技术的应用。(2)分工降低了人员从一项任务向另一项任务转变所需的成本。(3)长期从事某一工作或完成某项任务更容易积累经验,提高熟练程度,从而提高效率。(4)长期从事某一工作也有利于技术的改进和机器的发明。

(二) 分工导致了管理体系的初步形成

斯密认为,分工不仅可以提高工人和工厂的生产效率,也出现了工人和管理者的分工,导致了管理等级的出现。有分工就需要管理,有一部分人专职从事工作部门的设计,有一部分人就负责管理和协调工作,横向的分工导致了纵向的管理等级的出现。

斯密的分工思想在后来的一些工厂中得以实施。例如,在英国的伊特鲁里亚陶瓷工厂里建立了一种新的生产体系,这种新的生产体系包括部门生产和流水线作业。部门生产是把工作过程分解为不同部门的生产体系,每一个部门都有生产主管。流水线作业是指工作以流水线的方式进行,可以最大限度地降低每项操作所需的技术。在伯明翰的索霍工厂中也有一种类似的方法。这些都是以分工为基础建立的工厂体系,他们所创立的工厂组织形式和控制方法后来从英国传播到其他国家,对其他国家的工厂制度的建立和管理起了重要的作用。^②

三、哲学、经济学、自然科学等理论和观念产生了重要影响

当时的组织研究并不是孤立的,18世纪的哲学、经济学、自然科学、工程学等理论和观念对组织和管理的研究产生了重要影响,他们主要有以下4种观念。

① [英]亚当·斯密:《国富论》,郭大力、王亚南译,北京联合出版公司2003年版。

② [英]Bernard Burnes:《变革时代的管理》,任润、方礼兵译,云南大学出版社2001年版,第57页。



（一）机械的观念

这种观念把组织看作一架机器，组织中的工人是这个机器中简单的零件，组织作为机械系统，一旦开动起来就会按照既定的轨道运作。这种观点不考虑组织中人的因素，也不考虑人的非理性因素，只是把组织看作机器、规则，人成为机器的一部分，在整个组织中是“见物不见人”。

（二）确定性观念

这种观念把组织看成是在封闭的、静态的、不受外部环境干扰的条件下运作的理性实体。组织完全是按照预定的目标来实现的，目标和结果之间有着严格的、确定性的关系。组织的结果是可以预测的，组织控制就是按照这种严格的、确定的因果关系来进行。

（三）最优化观念

由于受机器生产思维方式的影响，这种观念认为组织也像机器一样存在最佳的运行方式和组织方式。组织中存在最佳的结构，决策中有最优化的决策，在管理中也存在最佳的、唯一的科学方法，而且组织研究应当寻求这种最佳方式。

（四）效率最大化观念

这种观念研究特别强调技术的合理性，认为可以通过技术的合理性达到效率的最大化。在这种观念看来，通过清楚地确立目标，经过分工使任务专门化，确定最佳的方法，引入一个控制系统来确保产品的一致性、可靠性、标准化就可以大幅度地提高效率。

四、一些管理经验和原则成为后世组织和管理的基礎

在这一时期，一些管理的实践者在从事具体管理活动的过程中，总结了一些行之有效的经验，这些经验也逐渐上升成了一般的、普遍的管理原则。

（一）工厂组织中的分工原则可以成为一般的管理原则

凯尔勒斯·巴贝奇（Charles Babbage）指出，工厂组织的管理原则具有普遍性，可以从对工厂管理的经验中提升管理原则。他提出分工是普遍的原则，它可以应用到任何具体的工作过程中。他还指出了脑力劳动和体力劳动之间以及它们内部之间的分工，也指出会出现企业家、技术专家和普通员工三个阶层。

（二）工程管理和工厂管理应该有机地结合起来

亨利·汤（Henry R. Towne）于1886年提出了一些管理的思想和方法。

（1）工程师应该和经济学结合起来，这样可以提高管理效率。（2）工程管理和车间管理具有同等重要的作用。（3）把工厂管理和会计管理结合起来。（4）设立专门的经济管理部门。（5）对工厂进行科学管理也可以降低成本。他还提出应该对管理经验进行总结和归纳，从而形成普遍的、科学的管理方式。亨利·汤的这些思想和方法对福瑞德里克·泰勒（Frederic W. Taylor）的科学管理的形成起了重要的作用。

（三）铁路管理中的责任和权力原则也是一般管理的原则

1920年，丹尼尔·迈克卢姆（Daniel C. McCallum）负责美国铁路的管理工作。在铁路管理中，他提出了对责任的划分、权力和责任相一致、具有对责任检查的手段和方式、有报告和信息反馈机制、对失职行为可以及时纠正等原则。这些原则后来也成为一般管理中的原则和方法。

这一时期的组织研究主要是围绕提高组织和管理效率展开。泰勒等人主要是研究如何在工厂中提高劳动生产率。他们提出了劳动的定额、生产过程的标准化、计件工资、劳资双方合作等管理方法。亨利·法约尔（Henry Fayol）提出了管理活动主要包括计划、组织、指挥、协调和控制，并提出了14条管理原则。他认为这些管理原则可以适用于企业及企业之外一切组织。马克斯·韦伯（Max Weber）把重点放在行政管理上。他指出理想的行政组织具有稳定性、精确性、纪律性，是可以提高组织效率的。卢西·古力克（Luther Gulick）提出了管理的7项职能：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

从斯密到韦伯构成了一个完整的体系，也形成了适合不同国家的组织和管理模式，包括以斯密、巴贝奇为代表的英国模式，以法约尔为代表的法国模式、以泰勒为代表的美国模式，以韦伯为代表的德国模式。

五、研究的主要内容

（一）分工和专业化

分工是贯穿这一时期的主线。自从斯密提出分工是提高组织效率的方法以来，这一思想得到了不断地发展。巴贝奇认为分工原理可以应用到任何具体的工