

组织

Organizations

(2nd Edition)

华章经典 · 管理

MARCH & SIMON



〔美〕詹姆斯·马奇 著
赫伯特·西蒙

March & Simon



机械工业出版社
China Machine Press

C936/116

2008

组织

Organizations

(2nd Edition)

华章经典 · 管理
MARCH & SIMON



〔美〕詹姆斯·马奇 著
赫伯特·西蒙

哈罗德·格兹考 协作

邵冲 译



机械工业出版社
China Machine Press

James G. March and Herbert A. Simon. Organizations, 2nd ed.

Copyright © 1993 by James G. March and Herbert A. Simon.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Blackwell Publishers授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-4199

图书在版编目（CIP）数据

组织/（美）马奇（March, J. G.），西蒙（Simon, H. A.）著；邵冲译.
—北京：机械工业出版社，2008.3

（华章经典·管理）

书名原文：Organizations

ISBN 978-7-111-23497-5

I. 组… II. ①马… ②西… ③邵… III. 企业管理—组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第020438号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李欣玮 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2008年3月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 17印张

标准书号：ISBN 978-7-111-23497-5

定价：42.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

致读者

-----TOREADERS-----

无可否认，管理实践中的问题总是层出不穷、五花八门，这就使得管理者们习惯性地依赖季节性的财经类图书去寻求解决问题的答案。而那些不能解决自己问题的管理者，则经常会执拗地认为，他所面对的问题具有特殊性，非要用一些独特的药方来诊治。于是，财经类图书的撰写者就在市场需求的驱动下，把炮制新的词语而未必经得起考验的内容作为创作的首要目的。这样的图书对于购买者而言，积极影响非常有限，而对于社会来说，更是纯粹的资源浪费。

正所谓“太阳底下没有什么新鲜事”，你所经历的，前人自然经历过，你所苦恼的，前人也曾苦恼过，你所面对的尚未解决的问题，前人可能已经解决过。所以，对于企业管理者们，特别重要的问题不在于掌握了多少新鲜的名词——虽然那些东西可以作为谈话时炫耀的资本，更为关键的是要回到基本的理论层面，从根本上理清问题的来龙去脉。

詹姆斯·马奇和赫伯特·西蒙两位管理学泰斗合著的《组织》，是一本朴素却非常深厚的著作。在管理学研究中，组织是非常重要的领域；在管理实践当中，组织问题也同样是最基本的问题。许多看起来花里胡哨的问题，究其根源，还是在组织层面。就中国企业近些年的管理实践而言，最重要的问题之一就是组织问题，它甚至已经成为决定组织兴亡的关键问题。

探讨这个问题的管理学者很多，但本书的两位作者恐怕是20世纪最有资格的学者了。西蒙因为获得过1978年诺贝尔经济学奖而广为人知，但知道和了解马奇的人就不多了。本人对马奇的了解也是源于2001年在斯坦福大学选修组织理论的时候，当时的教授用了很长的篇幅和大量的时间来介绍马奇的思想。而后来看到马奇的著作，深深为其观点的独到和精辟所折服，不愧为“大师中的大师”。幸运的是，马奇越来越多的著作正在被介绍给国内的读者，其有关决策和组织方面的深刻观点，对于今天的中国企业管理者来说是非常有意义的。

总体来说，《组织》一书的最大特点是，在梳理了过往大量研究的基础上，两位作者构建了丰富的模型，确立了模型中各关键要素与组织问题的关联关系。无论是从学术研究的角度，还是从具体实践的角度，这些模型的建立都非常重要。从学术角度看，后来的研究者有了基本的思路，可以在前人研究的基础上继续进行下去；而从实践的角度，管理者能够发现产生管理问题的根源是什么，并且能够找到解决问题的路径。

例如，第5章中探讨影响个体冲突的因素，书中列举出个体以往经验的多少和面临决策的复杂性决定了人们对于要进行的决策的主观不确定性。另外，环境的丰裕程度会影响人们的抱负水平和成就意识，从而进一步影响到人们的主观感受。而这两个因素会影响人们之间在决策时的冲突。在这样的模型中，作者不仅列出了关键因素，而且给出了影响路径，这对于在具体管理工作中的管理者来说，无疑可以更加清晰地梳理思路。

尽管也有很多人会勾画出各种各样的图形来描述所谓的管理问题，但那些图形要么是过于主观化，要么是过于经验化，总有一些局限。两位作者的论述是基于对大量理论研究的综合，并纳入到自己所构建的精妙的逻辑体系中，无论从高度还是广度都更有指导意义。

正因为对过往组织理论进行了大量的整理和归纳，这也使得本书看起来学术性偏强。不同于那些流行一时的畅销书，《组织》在行文上更偏重于理性演绎，而非故事叙述，因此，读起来多少有些艰涩，

但请读者朋友阅读时务必坚持下来。其实，一本好的书，也并非读一遍就能理解和消化的，慢慢地揣摩和耐心地品味是此书的阅读方式。在这个过程中，读者朋友们可以与大师一起回归到管理中的本原问题。只有纲举，才能目张。

坦率地说，本人才疏学浅，不敢妄自评判大师的思想。只是想到大师思想的巨大价值以及可能对中国企业管理者的影响，在自己读了译稿后，深有收获，特此推荐。

吕峰博士

北京大学光华管理学院 高层管理者培训
与发展中心副主任

译者序

-----FOREWORD-----

本书的两位主要作者都是在学术界享有极高声誉的管理学大师。2003年，美国两位顾问劳伦斯·普鲁萨克（Laurence Prusak）和托马斯·达文波特（Thomas H. Davenport）在《哈佛商业评论》上报告了一项调查结果，在他们开列的管理学大师的名单中，排在榜首的是大名鼎鼎的彼得·德鲁克，排在第二和第三位的就是詹姆斯·马奇和赫伯特·西蒙。

詹姆斯·马奇是斯坦福大学的荣誉退休教授，1928年1月15日出生于美国俄亥俄州克利夫兰市，1953年在耶鲁大学获得博士学位，1970年开始执教于斯坦福大学，此前曾在加利福尼亚大学欧文分校、卡内基工学院任教。马奇以其杰出成就当选为（美国）国家科学院、美国艺术与科学院、美国哲学学会、（美国）国家公共管理研究院、（美国）国家教育研究院及海外一些研究院的院士。

赫伯特·西蒙生前是美国卡耐基—梅隆大学的教授，1916年6月15日出生于美国威斯康星州密尔沃基市，1942年获得芝加哥大学政治学博士学位，曾在加利福尼亚大学伯克利分校、伊利诺伊工学院任教，从1949年开始在卡耐基—梅隆大学执教，直至1988年退休。2001年2月9日去世。西蒙生前也是许多重要的专业与学术组织的成员，包括（美国）国家科学院、美国人工智能学会、美国艺术与科学院、美国科学促进联合会、美国经济学会、美国心理学会、（美国）

计量经济学会、国际管理学会以及Phi Beta Kappa和Sigma XI。他生前还是英国心理学会名誉会员、中国科学院外籍院士。

马奇和西蒙的学术成就涉及多学科领域，是名副其实的博学大师。马奇在斯坦福大学的商业与教育学院、政治科学与社会学系任教，同时担任管理学、政治学、社会学和教育学四个学科的教授，研究领域涉及组织、决策、组织学习、风险承担、信息过程。他讲授的课程包括组织心理学、行为经济学、领导才能、谋杀之规则、友谊、决策、社会科学中的模型、革命、计算机模拟和统计学。

西蒙生前在卡耐基-梅隆大学担任计算机科学与心理学教授，研究领域涉及经济学、政治学、管理学、社会学、心理学、运筹学和计算机科学等多个学科，并做出了创造性贡献。1975年，他因计算机科学的研究荣获享有盛名的图灵奖。1978年，他因对经济组织决策过程的开拓性研究而荣获诺贝尔经济学奖。他还于1986年荣获国家科学奖，1993年荣获美国心理学会心理学杰出终身贡献奖，1995年荣获国际人工智能学会的杰出研究奖和美国公共管理学会的德怀特·沃尔多奖。

虽然他们的研究涉及多学科，但马奇与西蒙的研究有一条主线，这就是对人类决策和问题解决过程的兴趣，以及这些过程对各种社会机构的意义。他们被公认为是组织与管理理论的开拓者。马奇与西蒙合著的《组织》(*Organization*)、马奇与理查德·西厄特合著的《公司行为理论》(*A Behavioral Theory of the Firm*)被认为对组织和管理理论做出了开拓性贡献。他们融合社会学、心理学和经济学，发展了一套取代新古典理论的公司理论。该理论的基本思想是，尽管经理们想理性地做出决策，但由于人的和组织的限制，理性是“有限的”。因此，人的行为并不总是像理性观点假设的那样是可预计的。

马克斯·韦伯是理性决策思想倡导者中最有影响、最杰出的人物。韦伯致力于研究社会的理性化问题。他认为，在被阶级意识和裙带关系统治的现实社会里是没有公正可言的。例如，要在普鲁士军队当军官，你必须出身于贵族家庭。政府和企业的领导职位亦是如此。他认为，这种不公正在很大程度上来自人类判断力的不完善性。韦伯提出的解决办法是尽可能地把人的判断力从感情用事中解

放出来；而判断力的解放，只有按照官僚制模式重新组织工作才能实现。在官僚机构中，竞争是工作人选及其职位建立的基础，规章制度和操作程序是决策的基础，权力按照职位和级别分配，最高领导人可以得到专家的帮助并获得最有价值的信息。韦伯的理性是信息意义上的，理性的经理掌握信息，非理性的经理则缺乏信息。他认为，理性的行为把人引向明确的目标，而达到目标的方法可以通过充分正确的信息筛选获得。韦伯提出的官僚机构的概念使理性成为多数现代决策理论的判断标准。

西蒙将理性引入了行政管理行为的研究。他注意到，任何实践活动都由决策和执行两部分构成，因此，行政管理不仅是行为过程，而且也是决策过程。他从组织层级的角度切入探讨决策问题。他认为，下级的决策应该是执行上级决策所确定的目标，并把决策看做是手段与目的之间的一种逻辑关系，下级的目的应是完成上级目的的手段，以这种模式完成预期目标是一种理性的行为。他认为能使经理和组织获得最大效益的客观理性永远不会出现，因为它需要对所有备选方案的充分了解，需要获取新知识以弥补经验上的不足。经理只有有限的知识，因此，他们的决策只能做到有限理性。此外，经理在解决问题时是对随机出现的解决方案进行顺序搜寻，并获得满意的而不是最优的后果。

西蒙的研究及其影响吸引了许多对决策感兴趣的学者相继加入卡耐基—梅隆大学的研究团队，其中包括前面提到的马奇与西厄特。马奇与西蒙合作进行过许多组织理论与决策方面的研究，《组织》是其中一本。该书出版于1958年，1993年再版时他们自信地认为“对初版无需进一步说明”，保留了原来的内容，只作了一些“与正文阐述的看法一致”的注解。两位作者认为，1958年以来，组织的社会环境和技术环境虽然发生了很大变化，但还没有什么事件彻底动摇了组织理论的基础，人们观察到的新现象和新概念，并不需要付出太大努力就可以放进他们当年设计的理论框架中去。

《组织》一书在于解释作者对组织行为提出的三组命题：

第一，组织成员天生是消极被动的工具，能够完成工作和接受命

令，但不能主动行动和发挥影响，

第二，组织成员的态度、价值观念与目标会影响组织，只有受到激励和诱导他们才会参与组织行为系统，组织目标与组织成员的个人目标不完全一致，所以会产生冲突，这些冲突使权力现象、态度和士气成为理解组织行为的关键因素；

第三，组织成员是决策者，也是问题解决者，他们的决策方式和问题解决方式也是理解组织行为的关键因素。

马奇和西蒙认为，这三组命题的假设并不矛盾，人具有全部三项假设，但不是任何论述组织理论的著作都接受这一观点，学者们的关注点明显不同，把人当作工具的模型在科学管理运动的著作中尤为突出，社会学家、社会心理学家和政治学家强调态度与动机，经济学家、研究计划的学者、研究组织沟通与问题解决的心理学家则强调理性。马奇和西蒙认为，论述组织行为的理论应该是考虑到组织中人的行为的工具性、考虑到人的动机与态度、考虑到人的理性限制的整体理论。

第一组命题是古典组织理论对组织中人的行为的假设。马奇和西蒙将古典组织理论分为生理组织理论和行政管理理论。前者以泰勒、吉尔布雷思等人为代表，关注生产中的简单体力活动、时间研究和方法研究。后者以古利克、厄威克、法约尔等人为代表，关注大型组织的部门划分与协调。马奇和西蒙指出，古典组织理论在看待组织成员的方式上存在两种倾向，一是把人视作完成分配任务的无生命的工具，二是把人视作系统中的既定因素而不是可变因素。前一种倾向忽视了与个体行为、特别是和动机有关的因素，后一种倾向则掩盖了组织行为的某些重要方面。

按照马奇和西蒙的分析，古典组织理论把人这个有机体看做简单的机器。在该模型下，领导人在实现组织目标上只受这些简单“机器”的生产力、速度、耐力和成本施加的制约的限制。古典理论要解决的问题和提出的解决方法都集中在这些限制上。他们认为，建立在“机器”模型基础上的监督措施会导致组织希望避免的行为（即古典理论未预料到的结果）。这说明，以古典组织理论为基础的动机假设是不

完整、不准确的，需要对其做出重要修正。他们给自己确定的任务是：（1）消除古典理论把人看做工具的观念；（2）用新概念代替古典理论的概念，即承认人有需要、动机和欲望，承认人受其知识、学习与解决问题的能力限制。

马奇与西蒙从人类动机、利益冲突、认知能力限制等方面对古典组织理论进行了修正，提出了第二组命题和第三组命题。对第二组命题，两位作者考察了大型官僚组织的监管和控制、士气以及士气与生产率的关系，重点分析了雇员的生产动机（接受还是拒绝组织要求的生产率）和参与动机（加入还是离开组织），重点分析了组织内部冲突产生的原因和冲突产生的行为（谈判与权力斗争）。对第三组命题，他们考察了组织的决策与问题解决过程，着重分析了程序化决策和非程序化决策、理性的和非理性的问题解决，着重分析了组织的创新与计划。马奇和西蒙在书中提出了260个用标准形式陈述的组织行为命题，并对这些命题进行了经验检验，命题及检验证据来自零星分散的文献。

马奇和西蒙一再强调该书研究的是正式组织理论，尽管大多数组织都是金字塔型的等级制组织，但贯穿该书的核心概念并不是等级制，而是决策。西蒙的决策思想不仅在该书中占有极其重要的地位，而且得到了发展。他们在书中讨论了两种对组织而言重要的决策。第一种决策是个体决定参与及参与程度的决策；第二种决策是组织管理其业务的决策。

他们认为，他们在书中提出的决策理论不是选择理论，而是注意理论和搜寻理论。决策者不能同时关注所有目标，不能同时关注所有备选方案，不能同时关注备选方案的所有后果。既然不是所有事情都能关注，理解注意力分配的方式，考察组织在何时、何处及如何搜寻有关紧要问题、备选方案及其后果的信息，对理解决策就十分关键了。组织与决策的有限理性和行为与搜寻方式受注意力约束是该书理论阐述的核心。

该书的另外一位合作者哈罗德·格兹考是美国西北大学的政治学、心理学和社会学教授（1957~1986年），也是国际关系研究领域

的知名学者。格兹考参与了该书理论体系的构思，后来去西北大学执教，书稿的写作与定稿由马奇与西蒙最终完成。

《组织》是一本堪称经典的学术著作。20世纪80年代该书曾被中国社会科学出版社列入“国外经济管理名著丛书”出版选题，但一直未见出版。去年，获悉机械工业出版社华章公司策划出版“华章经典·管理”系列丛书，便向他们推荐该书，并毛遂自荐，表示愿意翻译该书。提议很快得到回应，说该书已被列入选题——大家的想法不谋而合。翻译之前已有思想准备，但该书的翻译难度还是有点让人始料不及。虽然尽了很大努力，限于水平，难免有错，愿意接受各位读者和专家的指正（联系方式：mnsshaoc@mail.sysu.edu.cn）。

邵冲

2007年12月29日于广州

致 谢

-----ACKNOWLEDGMENT-----

本书的写作起初是由扉页上的三个人承担的。我们共同构思了本书的理论体系。在后来的分工写作阶段，由于哈罗德·格兹考 (Harold Guetzkow) 在1956~1957年期间离开了行为科学高级研究中心，所以剩下我们两个人写作书稿以及完成定稿。但是，我们认为把他的名字作为合作者写在扉页是最合适的，我们要和哈罗德·格兹考分享人们对本书的赞誉与批评。

任何熟悉卡内基理工学院工商管理研究生院的人都知道，有些人应该具备作者的身份，尽管他们不是项目的正式成员。我们特别要感谢理查德·赛耶特 (Richard M. Cyert) 和艾伦·纽厄尔 (Allen Newell)。前者的思想和影响在本书中关于公司理论的部分可以清晰地体现出来，后者的影响则是在人类问题的解决上。经常向作者提出建议和意见的卡内基组织研究小组的其他成员还有威廉·笛尔 (William Dill)、查德威克·哈伯斯特罗 (Chadwick Haberstroh) 和唐纳德·特罗 (Donald B. Trow)。

除了卡内基小组，我们特别要感谢罗伯特·戴尔 (Robert A. Dahl) 在影响力测量上，以及约翰·哈桑尼 (John C. Harsanyi) 在博弈论和其他冲突理论的关系上与我们进行了数小时的研究与讨论并给予帮助和指导。在专家讨论会上，詹姆斯·科尔曼 (James S. Coleman) 对本书的结构安排做出的贡献可能比他现在能回想起的还要多。在1957

年的夏季卡内基理工学院主办的组织理论与研究研讨会期间，本书的初稿曾提交社会科学研究委员会研究培训机构的成员审查。这个小组包括（除哈桑尼和纽厄尔之外）罗伯特·贝尔斯（Robert F. Bales）、沃伦·本尼斯（Warren G. Bennis）、罗伯特·查普曼（Robert L. Chapman）、罗伯特·汉布林（Robert L. Hamblin）、斯坦利·霍兰德（Stanley Hollander）、诺曼·卡普兰（Norman Kaplan）、约翰·兰泽塔（John T. Lanzetta）、哈罗德·莱维特（Harold J. Leavitt）、伊迪斯·伦兹（Edith M. Lentz）、索罗门·莱文（Solomon B. Levine）、唐纳德·佩尔兹（Donald C. Pelz）、约翰·波克（John C. Pock）、丹尼尔·欣肖尼（Daniel Shimshoni）和查尔斯·韦林纳（Charles K. Werriner）。修改稿的许多修改意见来自于他们。

在准备文献目录时，伦纳德·科特雷尔三世（Leonard Cottrell, III）、朱利安·菲尔德曼（Julian Feldman）、彼得·胡特斯（Peter S. Houts）、吉安多梅尼科·梅乔恩（Giandomenico Majone）和西尔维亚·瑟伯尔斯基（Sylvia Sebulsky）对正文和辅助材料提供了严谨的注解。我们得到许多其他学生和研究助理的帮助，特别是爱德华·费吉鲍姆（Edward A. Feigenbaum）、亨利·哈特（Henry J. Hart）、理查德·亨德里克斯（Richard A. Hendricks）、卡尔顿·亨斯利（Carlton B. Hensley）、道格拉斯·米姆斯（Douglas K. Mims, Jr.）、威廉·斯塔巴克（William H. Starbuck）、弗雷德里克·斯特恩（Frederick Stern）和弗雷德里克·汤奇（Frederic M. Tonge, Jr.）。

书稿由伊夫林·亚当斯（Evelyn L. Adams）小姐录入，她还做了大量与本书有关的其他各种琐碎的工作，数量太多难以在此一一列举。

我们这个组织中有关人类行为理论和经验研究的项目得到了福特基金的大力支持，得到了行为科学高级研究中心和福特基金的资助。他们为我们提供了最匮乏的学术产品——思考的时间。我们非常感谢该基金和该中心提供的支持，由于他们广泛的关系网络使我们能够考察现有组织行为的基本知识和世间人事的实用知识。我们也非常感谢工商管理研究生院提供的使理论和研究能够自由发展的思维与组织的环境。

再版前言

-----PREFACE-----

30多年前，我们曾与哈罗德·格兹考一起汇编组织理论的“命题清单”。目的是列出普遍原理（最好是真实的普遍原理）和评估支持这些普遍原理的经验证据。当然，要汇编命题清单就需要将它们组织起来，因此形成了本书，我们在书中提出了组织理论的结构。

本书自出版以来一直受到关注。对有些人，它提供了1958年以前发表的组织研究指南；对有些人，它成了供引用、校订、扩充和批判组织命题的有效来源；对有些人，它成了过时的时代画像。

新版的价值将使本书继续备受关注。新版保留了原来的内容，但增加了一些注解。这些注解与本书首版问世35年以来的组织与组织理论界的事件有关。我们乐意增加那些注解并同时声明，我们今天不可能比过去更聪明。让作者感到不安的或许是，我们仍喜欢时时阅读这本书。让人更惊奇的不是我们现在知道但过去不知道的事情，而是那些我们曾经知道但已经忘记的事情。

如果今天要我们发表看法，那就是在这么长的时间里，没有什么事件彻底动摇了组织或组织理论的基础，以至使它们面目全非或被严重扭曲。自1958年以来，组织的社会环境发生了巨大变化，特别是艺术语言、意识形态、族群与性别群体中的关系现实。组织的技术环境也发生了巨大变化，特别是信息技术和机器人技术。自1958年以来，有关组织的一系列研究发现也给人留下深刻印象。比

起20世纪50年代，我们必须更加重视组织研究的数量和质量。不过，我们已经观察到的新现象，或许大多数也是新概念，并不需要付出太大努力就可以放进为它们设计的早期框架中去。这就是为什么我们只是增加这些注解而不是重写本书的众多原因之一。

关于本书

本书是关于正式组织理论的。组织是偏好、信息、利益或知识相异的个体或群体之间协调行动的系统。组织理论描述的是促进组织及其成员共同生存的协作冲突、资源调度和行动协调的微妙改变。

对生存的这些促进作用主要是通过对信息、身份、实情和刺激的控制来实现的。组织过程和信息渠道决定组织参与者的目标和对组织的忠诚。它们创造共享的实情——包括共同信念和规范在内的组织气质。它们鼓励相宜行为。

但是，由于生存的不确定和不明确、人类的认知能力和情感能力的有限、跨时空协调的复杂性，以及竞争的威胁，有效控制组织过程是有限的。

组织的参与者们互相协调以寻求合作与竞争优势。他们通过思考、计划和分析，通过总结经验和学习他人的经验与知识，通过创建和运用理解实情的规则、程序与说明体系，以易于纠正的方式来应对这些限制。他们以活动为中心建立支持性的文化、契约、结构和信念。这种大杂烩式的组织行为是本书的焦点。我们想知道一群个体和群体如何以相对系统的方式相互协调。

我们谈论的大多数组织通常被视为等级制组织。组织的等级性是普遍现象，其部分原因是等级制组织经常是高效率的；另一部分是因为等级制更适合支配与从属社会关系下的一般文化规范。等级制组织有两个几乎相互无关的方面。首先，它是盒子套盒子的结构，大多数组织属于这种结构。在任何层次上，盒子内部的交流通常要比两个不同盒子之间的交流更集中；其次，等级制组织的正式权力关系呈金字塔型分布，从组织的“上层”逐渐向“底层”延伸。

等级制组织的盒子套盒子的特性使从属单位的专业化成为可能，并在必要的范围内仍保持相互作用和协调。同时，等级制组织利于作为指挥和协调机制的正式权力的运用。

但是，组织过程并不完全是等级制。它们也有其他形式的网络，包括向上、向外和向下的影响和控制流。它们是由相互联系的活动构成的生态系统，命令与权力的简单直线概念在其中难以维系。它们使组织界限的清晰定义成为不可能。还有“委托人”和“代理人”或“内部人”和“外部人”等概念，而这类概念使组织看起来比实际更加简单划一。

本书的中心概念自始至终不是等级制而是决策，是组织内部指导和支撑决策过程并为其提供资料的信息流。当然，“决策”的概念同样难以表述。有时，确定决策什么、何时做决策和谁来做决策都是成问题的。不过，这个概念我们似乎运用得相当好。

对组织而言有几种决策是重要的。首先是个体（如雇员、成员、支持者、经理、顾客、所有者）参与组织或离开组织的决策，以及他们决定参与的程度和投入多少干劲与热情的决策；其次是管理组织的业务、决定如何组织、声称的目标是什么、如何协调任务以实现目标，以及何时改变方向或结构的决策。

本书第3章和第4章主要讨论决策的第一种类型。第5章也是讨论组织的从属单位和组织成员的目标和努力出现矛盾时的决策。第6章和第7章讨论决策的第二种类型，而第6章侧重“静态”活动，第7章则侧重导向组织创新和变革的活动——可以说是静力学和动力学。

虽然本书的中心概念是决策，但书中提出的理论并不是要选择理论而是要注意理论。决策者不能同时关注所有目标，不能同时关注所有备选方案，不能同时关注备选方案的所有后果。目标有时高于预期，有时低于预期。注意力也许受限于以往经验所熟悉的备选方案，或者受限于产品开发或设计过程产生的少数具体的备选方案。注意力也许集中在一组环境下的一组后果（例如流动性），或集中在另一组环境下的另一组后果（例如市场份额）。