

# 组织设计 与管理

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

许玉林 主编

復旦大學 出版社

[www.fudanpress.com.cn](http://www.fudanpress.com.cn)

# 组织设计 与管理

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦大学

21世纪人力资源管理丛书

许玉林 主编

复旦大学出版社

[www.fudanpress.com.cn](http://www.fudanpress.com.cn)

### 图书在版编目(CIP)数据

组织设计与管理/许玉林主编. —上海:复旦大学出版社,  
2003.8

(博学·21世纪人力资源管理丛书)

ISBN 7-309-03721-9

I. 组… II. 许… III. 企业管理制度 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 063064 号

## 组织设计与管理

许玉林 主编

---

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

---

责任编辑 苏荣刚

装帧设计 陈萍

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

---

印刷 上海浦东东北联印刷厂

开本 787×1092 1/16

印张 24.75 插页 2

字数 292 千

版次 2003 年 8 月第一版 2003 年 8 月第一次印刷

印数 1—6 000

---

书号 ISBN 7-309-03721-9/F·796

定价 39.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

## 主编简介

许玉林，1983年毕业于北京大学心理学系。1987年—1989年接受联合国（UNDP）奖学金在美国加州伯克利大学（U.C.Berkely）人力资源研究所、商学院研究学习。现任中国人民大学劳动人事学院教授、中国人民大学人力资源开发与咨询中心高级咨询顾问。

许玉林教授是我国人力资源管理咨询领域的创始学者之一，自1990年起，曾先后为北京四通集团股份有限公司、北京王码电脑总公司、北京时代集团公司、山东阿阿胶股份有限公司（上市公司）、内蒙伊利集团股份有限公司（上市公司）、南京双登集团公司（上市公司）、广东省邮政局、中国人寿广东省直属公司、深圳航空公司、深财证券、深圳邮电规划设计院、深圳蛇口集装箱码头、珠海恒通置业股份有限公司、西安海升果汁有限公司、郑州日产汽车股份公司、国家开发银行、国家投资开发总公司等数十家企业提供不同形式的组织设计、人力资源管理、人才评价等管理咨询、培训和顾问工作。

同时出版和发表涉及人力资源管理、组织行为学、管理技能培训与开发等方面的专著、工具书和论文数十部（篇）。

## 内 容 提 要

本书是大学人力资源管理专业的一门基础课教材，是作者根据中国近年来人力资源管理的发展和实践，以及多年的讲课积累和企业咨询经验编写而成。作者从战略、组织设计、人力资源管理、制度管理、文化整合等五个方面阐述了如何通过组织的设计与管理来提高组织的效率，建立起有效的组织运行机制，并且为读者搭建了一个基于组织管理理论的思考、系统解决组织问题的模型。全书分五个部分十章，附有十个人力资源管理案例，是一本理论与实践紧密结合的教材。本书适合高等院校经济管理、工商管理、人力资源管理专业作为教材使用，也可作为企业高层管理者和人力资源管理主管的参考书。

### 丛书编辑委员会：

主 任：曾湘泉

委 员：（按姓氏笔画排序）

文跃然 孙健敏 刘子馨 刘尔铎 萧鸣政

苏荣刚 郑功成 徐惠平 彭剑锋

### 丛书策划：

文跃然 苏荣刚

# 总序

时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非赢利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾10多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进了发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科书，无疑打下了很好的基础。今天摆在您面前的这一套人力资源管

理的系列丛书，可以说是真实地反映了20世纪90年代以来，我国人力资源管理理论和实践发展的脉络，从一个侧面，展示了劳动人事学院教师们，多年来吸收和消化国外理论、技术和方法，以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说，本套丛书有着一些特点的话，我以为可归结为如下几点：

首先是它的理论性。管理，包括人力资源管理，常常被视为只是一套具体的技术，而缺乏理论。无论从西方的管理思想或东方的管理学说的演变，人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷，而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言，人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中，在强调基础学科内容的训练，强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时，从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排，我们都试图做出努力，尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中，突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次，我们也考虑到了尽可能的向读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面：一是尽最大可能从整个人力资源管理流程，如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发，以更加细化的方式加以完整体现，使人力资源管理专业的学生，能全面的对人力资源管理流程中的各个环节、接点，有深入的理解、认识和把握；二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内，给学生提供一种尽可能全面的，也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前，人们对人力资源管理的学习热情持续升温，国内近百所院校都开设了人力资源管理专业，培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员，积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店，人们对现代人力资源管理知识的需求上升，我们也能不断目睹，新的人力资源管理方面的教科书应运而生，但总体而言，符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范，又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书，明显存在着两方面的问题：一是简单拷贝国外已有的教材，其内容几乎与国外教科书完全相同，甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是，大量的概念和一般知识介绍有余，实际操作的技术和方法介绍不足，甚至可以说是极端缺乏。与此相比，由于劳动人事学院教师团队，多年来企业管理咨询的实战经验的积累，为编写这种实际操作性较强的教科书打下了一定的基础，在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书，在所撰写的教材中，从技术、方法和国内所选择的案例，充分反映了我们对国际人力资源管理技术理解和运用，乃至于一些新的知识和技术的特点，这将在一定程度上，较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然，我们也毫不忌讳地承认，本套丛书中的不同教材，包括一本教材中的不同章节的质量，也参差不齐。最重要的是，一个国家的一本教材，深刻地反映了一个国家该学科领域研究的真实的水平和发展的状况。坦率地讲，

无论是经济学还是管理学，甚至是整个社会科学，国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比，仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况，特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过，这也并不妨碍本套丛书的特点，更不能否认如下这一点：这里的大部分教材，都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院，今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学——21世纪人力资源管理丛书》的出版，也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系文跃然副教授的策划，复旦出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材，让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信，这套丛书的出版，将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样，“展望未来，我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后，终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长  
中国劳动学会劳动科学教学分会会长  
中国人力资源开发研究会副理事长  
中国人民大学劳动人事学院院长  
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于人民大学资料楼323室



# 本书序

长期以来一直有这样的困惑：组织行为的研究在众多的管理学科中处于什么位置？对企业的管理实践，它的作用是什么？在教学过程中，特别是面对企业的经营者和管理者的教学，时常听到的反馈是，组织行为的研究很有实用价值、很受启发。但是，客观地讲，很多时候我真的不太清楚我的讲解给那些具有丰富管理实战经验的经营管理者们带来了什么有价值的东西。我甚至怀疑是因为自己的教学经验和为企业提供多年咨询服务所获得的感悟吸引了他们，使他们根本就没有认识到组织行为研究的价值。于是，怀着学者的责任意识反复思考着自我困惑的问题：组织行为的研究和应用价值。直到有一天，当我用教案的方式完成了本书所搭建的组织管理的理论模型时，给我的感受是，真正体会到了豁然开朗的感觉。原来我所关心的组织和组织管理的研究，正是企业的经营管理者所关心的问题：企业就是组织，组织管理研究的目的是如何提高组织的效率；而经营管理者关心的是如何通过提高组织的效率，获取企业收益的最大化。

本书的内容并没有什么太多创新的思想，如果坦言其出版的价值，在于作者集十几年教学和管理咨询的实践经验，为读者搭建了一个基于组织管理理论思考、系统解决组织问题的模型。在这个模型中，作者认为，如果想要全面地把握组织的状况，建立有效的组织运行机制，必须研究五个方面的问题：战略、组织、人力资源、制度管理和文化的整合。

本书建立的组织管理模型，是基于理论与实践的总结；是一套关于组织问题研究的系统化思考体系。本书的研究，不但适用于高校经济管理类和工商管理专业的本科和研究生的教学；对于那些在企业中从事高层管理工作的经营者们具有同样的价值。

感谢参与本书编写工作的我的研究生：朋震、时光寨、宋洪峰、雷长河、

周海蓉、张敬梅、谢健乔。特别让我感到骄傲的是，通过我们之间的交流，当把我对组织行为与组织管理的思想和认识传递给他们之后，我们的理解达成了一致，实现了需要传递给读者的信息。

最后，在统编本书的书稿期间，正值 SARS（非典）侵袭着我们，使我们第一次感受到一种来自不可抗力的、对生命的威胁。除了向那些白衣战士表示我的敬意之外，我一直不想讨论的问题使我们不能回避：人的生命是有限的，我们能够做到的一切只是为了延长生命的时间和生命存在的价值；同理，组织的生命周期是否也是有限的呢？也许，百年老店只是企业和企业家的一种理想和追求！我们知道，没有理想就没有追求，企业就失去了支持组织成长的一种被称之为宗教的（文化的）力量。至少有一点我们应该清楚：人的生命不能再生，组织是可以再生的！

许玉林

2003.6

# 目录

## 1 | 绪论 组织管理的制度设计模型

### 战略(模块一): 组织管理的发展战略

11	第一章 组织发展与战略
11	第一节 战略在组织发展中的使命
11	一、战略概述
12	二、如何理解战略的内涵
15	三、战略对组织发展的重要意义
17	第二节 组织发展战略的形成
17	一、制定企业战略应注意的问题
19	二、战略形成的方法
21	三、战略规划部门的职能定位
24	第三节 战略条件下的组织变革
24	一、组织战略对组织变革的推进
26	二、战略条件下组织变革的趋势
28	三、组织变革与组织发展的阻力
32	本章小结
33	思考与讨论

34	<b>第二章 组织发展战略的理论研究</b>
34	第一节 组织发展的战略理论
34	一、战略管理理论的沿革与发展
39	二、组织发展战略的三种思维模式及其比较
44	第二节 组织发展的战略分析
44	一、战略分析过程的重要性
45	二、组织发展战略的外部环境分析
49	三、组织发展战略的内部环境分析
52	第三节 组织发展的战略规划
52	一、战略规划的界定
54	二、战略规划的目的
55	三、战略规划对企业绩效的影响
57	四、战略规划系统的设计与划分
60	五、组织发展的战略规划者
64	六、知识经济条件下企业战略规划所面临的挑战
65	第四节 组织发展的战略实施
65	一、战略实施的关键环节
69	二、战略实施的基本原则
71	三、战略失效与战略控制
76	本章小结
77	思考与讨论
78	<b>模块一案例</b>
78	案例（1） 战略致胜：通用的远交近攻，重振雄风
82	案例（2） 组织变革确保战略调整
86	案例（3） 武钢的战略与结构

## 组织(模块二): 组织设计与组织管理

91	<b>第三章 组织理论与组织设计</b>
91	第一节 组织理论与组织管理原则
92	一、古典组织理论
93	二、新古典组织理论
93	三、行为组织理论
94	四、现代组织理论
95	五、组织理论发展的新趋势
96	六、对组织理论的评述
98	七、组织管理原则
101	第二节 组织结构与组织设计
101	一、基本定义
102	二、组织结构设计的核心理念
103	三、组织结构设计的维度
108	四、组织设计的程序和内容
112	五、组织结构设计的核心支柱
113	六、常见的组织结构类型
120	七、赢得优势的组织设计
123	八、组织结构与战略的关系
124	第三节 设计未来的组织
124	一、信息时代的挑战
126	二、未来组织的变革
128	三、未来的组织模式: 网络化企业组织
130	本章小结
131	思考与讨论
133	<b>第四章 组织学习与组织创新</b>
133	第一节 组织学习是组织创新发展的基本保障
133	一、如何理解组织学习
136	二、组织学习的基本内容
141	三、组织学习的过程

143	四、组织学习与组织创新发展
145	第二节 促进组织学习的条件
145	一、组织学习的失误
149	二、促进组织学习的条件
151	第三节 组织学习与管理实践
151	一、以虚拟企业和事业部为目标组织模式的组织创新
154	二、网络学习
157	三、读书会
158	本章小结
159	思考与讨论
161	模块二案例
161	案例(1) 合理的就是最好的——A公司的组织结构
163	案例(2) “利润中心”总是好的吗?
165	案例(3) Rover公司:组织学习的神话
169	案例(4) 创建学习型组织,培育“系统超越”的企业文化

## 人力资源(模块三): 组织的人力资源管理

### 175 第五章 战略性人力资源管理的组织特征

#### 175 第一节 人力资源管理与战略、组织的关系

176 一、人力资源管理与战略的关系

178 二、人力资源管理和组织的关系

180 三、战略和组织的关系

#### 181 第二节 人力资源管理与战略性人力资源管理

181 一、传统的人力资源管理

193 二、战略性人力资源管理

199	第三节 战略性人力资源管理在组织管理中的作用
199	一、战略性人力资源管理的特点
200	二、战略性人力资源管理体系
201	三、企业实施战略性人力资源管理的策略
205	本章小结
206	思考与讨论
208	第六章 组织中人力资源管理的系统平台建设
208	第一节 人力资源管理的系统平台
208	一、有效的人力资源管理活动模型
211	二、有效的人力资源管理功能模型
212	三、人力资源管理的系统平台
229	第二节 组织中对人的管理准则（八条圣经）
230	一、人性是恶的
231	二、人是没有自觉性的
231	三、人是需要控制的
232	四、人是重要的
232	五、人是难于管理的
233	六、人是需要尊重的
234	七、人是多样化的
234	八、人的管理是一门科学
235	第三节 组织中管理者的使命
235	一、企业发展阶段及其管理者使命的特点
237	二、管理者的使命
242	三、如何完成管理者的角色
243	本章小结
244	思考与讨论
245	模块三案例
245	案例（1） 战略性人力资源管理——日本明天的竞争优势
247	案例（2） 深圳航空公司的人力资源管理平台建设

## 制度管理(模块四): 组织管理制度设计的核心

253	<b>第七章 制度管理与组织发展</b>
253	第一节 制度的管理涵义
254	一、企业的概念
255	二、企业与企业制度的产生
261	三、企业制度的内涵
263	第二节 制度管理的特点与内容
263	一、制度管理的性质
264	二、制度管理的主要特征
265	三、制度管理的基本要求
265	本章小结
267	思考与讨论
268	<b>第八章 组织管理的制度体系建设</b>
268	第一节 企业治理结构设计
268	一、企业治理结构及其变革
272	二、人力资本激励机制的建立
276	三、人力资本的约束机制
279	第二节 管理制度体系设计
280	一、经营观念与管理制度
281	二、管理制度体系
285	三、管理制度的变革和调整
290	第三节 企业组织制度设计
290	一、部门化
294	二、管理幅度的确定
296	三、组织层次及其设计
299	四、高层结构和扁平结构
302	本章小结
303	思考与讨论



304	模块四案例
304	案例(1) 联想集团组织制度的调整和整合
309	案例(2) 慧聪公司的制度化建设

## 文化整合(模块五): 组织管理的文化特征

315	第九章 组织管理的文化现象
315	第一节 组织文化的形成
315	一、组织文化的定义
316	二、组织文化的形成模式
317	三、组织文化的起源
319	四、文化环境对组织的影响
320	五、组织文化的积累
323	六、组织文化的突变
327	七、组织文化悖论
329	第二节 组织文化对组织管理的影响
329	一、文化与组织的政策和规定
331	二、文化与组织系统和管理控制
332	三、文化与管理计划的实施
332	四、文化与组织的信息和沟通过程
335	五、文化的对组织决策的影响
339	本章小结
340	思考与讨论
341	第十章 组织文化对管理的整合
342	第一节 组织文化的价值取向
342	一、组织的经济价值取向
344	二、组织的社会价值取向
347	三、组织的伦理价值取向
349	四、组织的政治价值取向