

组织工作丛书

主 编：王加微

副主编：李丁富

现代组织学



浙江大学出版社

组织工作丛书

现代组织学

李 丁 富

浙江大学出版社

C 36
2
封面题字：林理和（中共浙江省委组织部副部长）

封面设计：金水棠、李云茜

现代组织学

李丁富

责任编辑 傅白荣

浙江大学出版社 出版

温州医学院印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本787×1092 1/32 印张 7 字数130千字

1989年8月第1版 1989年8月第一次印刷

印数1—5000

书号：ISBN7-308-00139-3/D·0010

定价：2.75 元

组织工作丛书编委

顾问：沙洪 林理和

主编：王加微

副主编：李丁富

编委：王加微 石穿 江云飞 李丁富
吴育民 胡志升 韩锺

丛书书目：——现代组织学
——领导工程学
——干部系统工程学
——干部考核学
——用人心理学
——人际关系学
——组织工作程序学
——目标管理学

為建 立具有中國
特色的人事管理科學
而努力

劉心夫



一九九三年七月

当正确的政策和路线一经确立之后,事业的成败首先取决于组织。

——列宁

献给组织工作者

前 言

组织、人事工作是一门科学。她的显著特点是坚定不移地坚持以马克思主义、毛泽东思想为指导，坚持理论与实际相结合的思想原则，其目的是充分调动广大干部的积极性、创造性，提高干部队伍的革命素质，提高管理能力，促进组织、人事工作的科学化、制度化、法制化和现代化。所谓科学化，就是要用科学的理论指导组织人事工作，以科学的态度，按照组织工作的自身规律办事；所谓制度化，就是按照党管干部的原则，坚持“任人唯贤”的方针，遵循人事工作程序，正确使用干部；所谓法制化，就是要建立一套系统的，完整的，具有中国特色的组织、人事工作法规，做到以法办事；所谓现代化，就是要改变过去那种封闭式、手工业式和已经不适应新形势的工作方法，采用先进的管理手段（如电脑等），迅速准确地收集、分析、处理各种动态、信息，提高办事效率和效能。这样，就可以实现组织人事制度的有效改革，以保证四化建设的顺利发展。

这套《组织工作丛书》编写者中，有长期从事组织工作的同志，也有从事教学科研的同志，他们为了实现上述目的，共同努力，密切合作，运用马克思主义的基本理论，总结我们党长期以来干部工作的丰富经验，吸取现代管理科学、人才学、心理学、系统工程学和行为科学的优秀成果，探索具有中国特色的完整、系统的社会主义组织人事理论，作者们在这方面的尝试具有重大意义，这是我国组织、人事理论和实践中的一朵新蕾。

根据党的十二大制定的我国经济建设的目标，了为

国家的繁荣昌盛，我们必须在新的历史时期完成两项伟大的建设工程：一项是实现社会主义的四个现代化的社会工程；另一项是实现干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化的干部工程。几年来党的组织、人事工作已经有了新的发展和突破。在当前和今后的实际工作中，更需要我们的广大组织、人事工作者具有新的知识和水平。随着以经济体制改革为中心的全面改革的深入开展，有许多新情况、新问题、新经验需要我们去调查、研究、探讨、总结、创新，把伟大的干部工程规划好、建设好、管理好。

干部工程，是一个多层次、多因素的复杂的社会工程。一切明白的领导人，都懂得这一工程建设意义所在。特别是十一届三中全会以来，党和国家的老一辈无产阶级革命家，高瞻远瞩，十分重视干部队伍的新老交替，采取了一系列措施，废除了干部终身制，按照新时期的干部标准，从中央到地方调整各级领导班子，建立第三梯队，并实行机构改革和干部管理体制改革的等等，呈现了组织工作从未有过的新局面、新形势。

实事求是、理论联系实际，是马克思主义的活的灵魂。我们殷切地期望，各级领导干部、组织工作活动家和广大的实践工作者，以及那些热心于研究组织理论的专家、学者，共同来寻求我国社会主义发展新时期的组织人事工作规律，通过对新的实践经验的概括、提炼、升华，用大家辛勤劳动的汗水浇灌这朵新蕾，使她开花结果。

沙 洪

1986年5月

序

王通讯

李丁富同志是位县委书记，县委书记而喜爱研究人才，这是在我所知道的县级领导者中很少见的。正是由于这个原因，当中国人才研究会副理事长、中组部秘书长沙洪同志将这位县委书记介绍给我的时候，引起我与之热情交谈的兴致。

红黑的面庞，微笑的眼睛，有力的双手，坚定的信念，这些都给我留下很深的印象。从日后的交往中，我才得知，丁富同志是一位从农村基层干部上来的县委领导。他根扎江浙大地，汲取着丰富的实践营养，谈吐、著文都洋溢着一种实实在在的感人的力量。记得有一次他让我看一篇他撰写的理论文章，内中在论述领导者如何观察人才时，运用了很富地方特色的生动事例。他们当地有一座合掌峰。从一个方向看，那山峰象雄鹰展翅；可是改从另一个方向看，却呈现出另外一种轮廓——夫妻峰。由此，李丁富同志将议论生发开来，讲述了从不同侧面观察人才，将会得到不同印象的道理。这是多么切合实际又极富哲理的实例啊！我好象看到在温州文成那片神奇的土地上，这位县委书记正在如此这般、深入浅出地给当地干部讲解人才学，是那样生动，又是那样贴切。后来，中国人才研究会、国家科委人才资源研究所联合主办的《中国人才》土连续发表过李丁富同志的几篇文章。

最近，丁富同志寄来了一叠厚厚的清样，是他即将出版

的一本专著：《现代组织学》。它是中国人才研究会第二次学术讨论会大会交流的论文。我不由地为远方的朋友高兴，这是多么值得祝贺的一件喜事啊！既当领导，又当学者，既抓工作，又写文章，实在是一件难得的事。古代当官的文人有一种引以自豪的事：做人、做事、做文章。如今，我们这位县委书记在八十年代，在更高层次上实现了多年梦寐以求的愿望。古代当官的文人多是借文章排遣一番心中的不快，今天的县委书记是在以自己的学识为加强基层组织建设殚精竭虑。这一行行，一页页，无不是辛苦劳动的结果。

翻读文稿，最给我感兴趣的是第三章“组织中的人的管理”。在这一章里，李丁富同志依据自己的体会和钻研心得排列出“人的管理”的几条基本理论：同素异构论、能级层次论、群体合力论、互补优化论、动态优势论、要素有用论。这六条概括我认为是花费了很多心血的。因为研究这一问题的人，迄今尚未有概括得如此精炼的。读者同志可以与同类书藉进行比照，就可以得知他的水平与功力。

在我国，领导干部千千万。身居领导岗位，不懂得理论之重要，不重视理论提高者绝不是少数。而在建设四化的进程中，缺少理论感、缺少理论的指导是很难不碰钉子、不付代价的。我们需要千千万万个李丁富，这是时代的召唤。

中国的人力资源是丰富的，人力中的人才资源是所有财富中最可宝贵的财富。如何把人才组织好？这是一个研究不完的课题。愿李丁富同志百尺竿头，再进一步，争取更大的成功！

1989. 8. 23

序 言

本书的著者李丁富同志，现任浙江省文成县委书记，过去曾多年任温州市委组织部副部长。一位长期从事实际工作的领导干部，能在繁忙的事务性工作之余，挤出时间，写出具有一定理论水平的著作，这件事本身就是很有意义的。

读过这本书后，我认为，该书有三个主要特点。

第一，该书贯穿着系统论的基本观点。系统论是从整体出发而不是从局部出发研究事物的观点。系统论用于考察组织问题，就是要把组织看成是一个开放的社会——技术系统。所谓社会——技术系统，通俗地说，就是任何组织都是由人与物（包括技术、组织结构等）两个系统构成。只重视技术问题，忽视人的因素，叫做“见物不见人”，是片面的。反之也是一样。系统论要求在考察组织问题时，既要考虑技术因素，也要考虑人的因素，而且要使这两种因素相互合理匹配，即研究两者之间的相互作用。所谓开放的，是指组织并不是一个自我封闭的系统，而是不断地与外界环境发生相互影响和相互作用。脱离组织的外部环境来考察组织本身，不可能解决组织内部的各种问题。总之，系统论的观点要求，一方面考察组织内部各分系统之间的关系，另一方面考察组织与环境之间的相互关系。

第二，该书体现了“以人为中心”的组织理论观点。本世纪初，德国社会学家韦伯提出了“官僚主义”（pureaucracy）的组织理论。这种理论被称为古典组织理论。这里所说的“官僚主义”并不是指我们平常所说的官僚主义作风，

而是指一种金字塔式的组织结构，或称层峰结构。这种组织理论重视职务和权力的划分，主张明确分工，建立严格的规章制度，但该理论的主要缺点之一是不考虑组织成员的情感和心理，即不重视人的因素。现代的组织理论与古典组织理论的根本区别之一是强调组织与管理工作应以人为中心。以人为中心的理论要求贯彻尊重人、理解人和关心人这一基本原则。要把尊重、理解、关心人与对人的严格要求结合起来。对人的严格要求必须建立在尊重人、理解人、关心人的基础上，否则将会压制组织成员积极性的发挥。反之，如果没有对人的严格要求，放任自流，则会导致无政府主义状态，也不能真正贯彻尊重人、理解人和关心人的原则。

第三，该书贯穿着理论联系实际的精神。目前，还没有完全适合于我国国情的组织理论。为了建立中国化的社会主义组织理论，必须从两个方面着手，一方面要系统地总结我国长期以来的组织工作经验，另一方面也要吸收国外组织理论的合理部分。本书的著者是一位实际工作者，有长期的组织工作经验，并有相当的理论水平，因此，可以说该书是一本理论与实际相结合的著作。

总之，如果我国有更多的长期从事组织工作的实际工作者参加到组织理论研究的队伍中来，可以预期，不久的将来，以马克思列宁主义和毛泽东思想为指导的，适合于我国国情的组织学将会建立起来并得到进一步的发展。

卢盛忠

1989. 7. 14

目 录

前	言
序	言

第一章	组织及组织理论	(1)
-----	---------	-------

第一节	什么叫组织	(3)
-----	-------	-------

第二节	组织的构成要素	(6)
-----	---------	-------

第三节	组织理论的发展	(9)
-----	---------	-------

第四节	组织理论的研究方法	(14)
-----	-----------	--------

第二章	组织中的人	(19)
-----	-------	--------

第一节	人的个性分析	(21)
-----	--------	--------

第二节	人在组织中的心理	(30)
-----	----------	--------

第三节	组织对人的心理影响	(36)
-----	-----------	--------

第四节	组织中人的行为	(43)
-----	---------	--------

第三章	组织中人的管理	(65)
-----	---------	--------

第一节	人力资源管理的目标	(66)
-----	-----------	--------

第二节	人的管理的理论	(70)
-----	---------	--------

第三节	人的管理方法	(85)
-----	--------	--------

第四节	人力资本投资	(90)
-----	--------	--------

第四章 组织冲突..... (97)

第一节 冲突的一般概念..... (97)

第二节 组织冲突产生的原因..... (105)

第三节 组织中人的冲突..... (108)

第四节 冲突的演化与解决..... (111)

第五节 信息沟通..... (117)

第五章 组织设计..... (121)

第一节 组织设计的基本要素和原则..... (122)

第二节 管理幅度..... (127)

第三节 组织结构..... (130)

第四节 组织中的核心结构..... (137)

第五节 组织机构和改革..... (144)

第六节 政治体制改革的任务..... (152)

第六章 组织领导..... (158)

第一节 组织在领导活动中的作用..... (159)

第二节 组织中的集体领导..... (162)

第三节 组织中领导者的人才观..... (166)

第四节 组织中领导者的有效管理..... (177)

第五节 组织中领导者的威信..... (184)

第六节 组织中领导者的成功心理..... (194)

后 记

第一章 组织与组织理论

怎样才使一百人发挥一千人的力量呢？唯一的答案就是“组织”，组织能使力量增加千倍。

——列·宁

公元前221年秦始皇灭了六国，完成统一大业后，为了防御北方匈奴贵族的南侵，派蒙恬率领30万人，花了9年多的时间，将秦、赵、燕三国的北方长城予以修缮，连贯为一，号称“万里长城”。它是宇宙航员在月球上唯一能见到的地球上的人造工程。这样罕见的工程，如果没有很好的组织工作，是不可能完成的。同样，古代埃及用了10万人，230余万块巨石，按照有序的几何梯级，造成一座占地13英亩，高480英尺的金字塔。这样伟大的工程，如果组织工作跟不上，也是一件不可想象的事。这说明，人类掌握组织的本领，至少已有两千多年历史了。

但是，现代的情况就更不同了，社会化的大生产带来了社会活动一系列的根本变革，从本世纪30年代以来，出现了“大科学”、“大工程”、“大企业”。如1942年著名的美国“曼哈顿工程”，动员了15万人，耗费了20亿美元，历时3年，制造出第一批原子弹。1961年的阿波罗登月计划，所发

射的火箭“土星——5号”，有560万个零部件，飞船也有300万个零部件，参加这一研究的人数达400万人。参加研制的单位有200家公司、100所大学，花去经费300亿美元。同样，我国建国以来，也进行了不少项目，诸如宝成铁路、武汉、南京长江大桥、葛洲坝水利工程等大工程；鞍山钢铁公司，燕山、金山石化联合企业等大企业。这些规模庞大、结构复杂、功能综合、因素众多的大项目，如果没有周密的组织工作是不可思议的。

纵观历史和现实，我们可以得出两个结论：

1、有效的管理来自有效的组织

人类社会是一个有组织的社会，随着社会的进一步发展和变迁，社会大生产的规模日益增大，结构复杂、功能综合、因素众多、规模宏伟，乃是人类组织方面的杰作。也就是说组织能够造成一种新的合力，人们通过组织把许多孤立的个人结合成一个能动的团体，把许多单个劳动组织起来进行协作时，它所产生的生产力必然超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械总和”，这正如马克思指出的那样：“这里的问题，不仅是要由协作来提高个人的生产力，并且是创造一种生产力，那就它的自身说，已经必须是一种集体力。”（《资本论》第1卷第344页）这种集体力的产生就是组织的结果。

2、组织的有效性取决于人在组织中的状态

人是先于组织存在的实体，一个有效的组织，就在于它使人们在这个组织中的位置与相互关系处于最佳状态，使人们彼此协调和谐。现代组织的协同行动，应该具有篮球队那样的机动能力。要能根据场上的变化，不能变动队员的位置，并向主战场集结球队的主力。