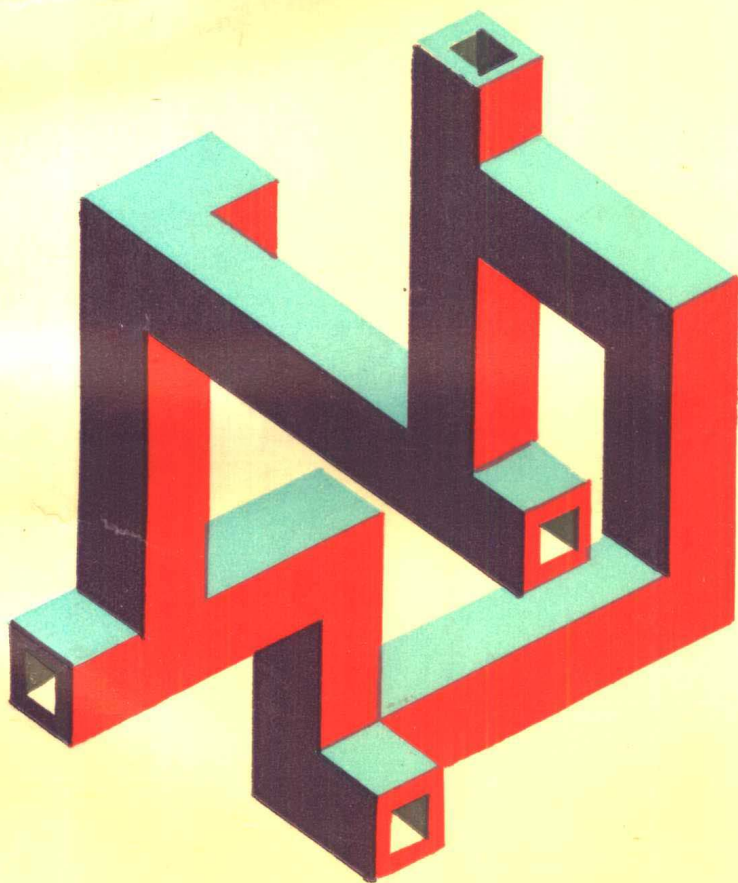


大学管理类教材丛书

企业的组织 与效率

江绍伦 顾国祥 胡君辰 编著

复旦大学出版社



QI YE DE ZHU ZHI YU XIAO LU

大学管理类教材丛书

企业的组织与效率

江绍伦 顾国祥 胡君辰 编著

复旦大学出版社

(沪)新登字 202 号

责任编辑 刘子馨

责任校对 陆宏光

企业的组织与效率

江绍伦 顾国祥 胡君辰 编著

复旦大学出版社出版

(上海国权路 579 号)

新华书店上海发行所发行 复旦大学印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10 字数 246,000

1995 年 4 月第 1 版 1995 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN7-309-01474-X/F·338

定价: 9.00 元

内 容 提 要

如何提高企业的各项工作效率,是当今企业家所共同关注的大事。现代企业的领导者与现代管理的研究人员往往也是在这一点上产生共鸣。本书的作者以组织心理学的理论为指导,以企业效率的提高为主线,紧紧抓住企业如何提高人的素质,完善员工的人格这些核心问题展开全书。

本书共分 $1+1>2$ ——从组织与管理提高效率;闻其声,观其行——组织心理与组织行为;企业内的金字塔之谜——组织模式与设计等共九章。

序

现代国家建设以经济为首要任务,最重要的工作是如何设立健康的组织来推动生产和服务,以期收到最有效的结果。本书阐释企业的组织模式和动力,通过心理学应用,建议如何取得最高的成效。

不论大小或性质,任何由人构成的组织均具有一定的潜在动力,听从企业管理者的发动、指引和提高效率。人的行为不像机器,任由控制。不论是个别员工或企业内的全体工友,均受到一定心理过程的支配。因而,企业管理学问的中心问题是心理问题;管理效能取决于经理对心理学的认识和应用。实在说,现代管理学最初的兴起是大部分依靠心理学的应用,后来才开发出具体的技术的。所以,精通管理之道的人一般均钻研心理学以加强基础。本书的内容和组织均着重心理学的基础知识,务使读者对企业的结构和运作得到理论结合实践的认识。

当前最流行的管理方法是“全面高质管理”,简称TQM。它已向“顾客”提供全面高质服务为目标,务求通过取得“顾客”的满足使机构得到长期恒定的利益。在机构内部,TQM又要求通过员工对工作和合作的满足达成和谐的协调和提高效率取向,加强生产或改善服务。所以,全面高质管理方法的每一环节均以应用心理学为根基,然后按照市场的规律设计运作细则。

人是特别的。个人或群体同时具有动力和阻力,这是主观又是客观的事实。哲学家可以对这互相矛盾的双重特质作出冗长的辩证,但是更重要的是如何调动人的动力和消除他的阻力,服务生产。本书从始至终针对这一重要课题发挥,不厌求详地阐释企业组织的大小环节所内涵的心理问题,从人的动机到知觉到行为,一一

分析,指出推动、引生、调节和矫正行为的种种方法,以求达到个人和群体潜力的最有效发挥。这就是企业管理的效用。

由于人是企业和管理的中心,本书第四、五、六、七章讲解人如何知觉客观世界和完善人格,人的态度如何影响行为,动机的本质与运作,满足感的力量,以及个人与群体如何互相影响,务使读者对心理过程得到一个全面的认识。对于个人在企业中的进取,第八章从现身出发,教读者怎样锻练自己,以求高登总经理的宝座。

我们身处的是一个瞬息万变的世界,竞争激烈,在表面的贸易和金融竞争的背后更有深层文化的潜在竞争,因为人的素质和才智备受文化的熏陶,不是短期训练所能改变的。而且,一个社会的强弱更视乎它的文化潜质的优劣而决定。有一阵时间,世人醉心于美国的管理方法。有一段时间,世人仰慕日本的管理之道,而今,世人公认儒家文化对“育人”和“治人”的优越,极力要研究全属儒家文化的亚洲四小龙的成功之道。其实这几个地方的文化泉源在于儒、道、释三家的良好配合,对于修身自持,以及合作和仁、义、礼、智、信的道理具有二千年延续不衰的韧力,一旦配合好发挥条件,力量无穷。然而,文化不属本书范畴,而且文化是长期的内在熏陶,是每一个有修养的人必须具备的。所以本书点到为止,提醒读者正视自己的优良传统。在此基础之上,现代心理学知识是带引人们建造“修身”和“治人”的更高“法术”的另一种基础,只要善加配合应用,一定可以收到良好的效果。

在本书的编写过程中,叶学义、杜宏伟、张斌等同志为收集资料作了不少工作,另外,复旦大学管理学院、企业管理系、复旦出版社的领导对本书的出版给予高度重视和大力支持,责任编辑刘子馨先生更是花了不少心血,在此,一并致以真挚的谢意。

作 者

1995 年 1 月

目 录

序.....	1
第一章 1+1>2	
——从组织与管理提高效率.....	1
第一节 组织的建造.....	2
第二节 组织的动力和运作.....	4
第三节 管理科学的发展趋势	11
第二章 闻其声、观其行及其他	
——组织心理与组织行为	20
第一节 组织心理学的科学根据	20
第二节 组织行为的特点及其影响力	27
第三节 组织心理学的国际化	30
第三章 企业内的金字塔之谜	
——组织模式与设计	41
第一节 科层制模式	41
第二节 科层制模式的修正	44
第四章 知人知面亦知心	
——组织内个体的心理因素	57
第一节 知觉如何影响工作	57
第二节 人格的塑造	65
第三节 态度的形成	84
第五章 企业中的员工为何工作	
——人的行为动力.....	102

第一节	由需要驱使的动机运作·····	102
第二节	工作满足感的动力·····	118
第三节	工作压力的影响·····	129
第六章 时间就是金钱		
	——怎样提高效能·····	150
第一节	工作设计·····	150
第二节	如何增强学习·····	164
第三节	行为矫正的运用·····	177
第七章 天时地利不如人和		
	——人际关系的重要性·····	190
第一节	群体的动力·····	190
第二节	信息交流·····	206
第三节	行为的冲突·····	226
第八章 走向总经理宝座		
	——企业领导心理·····	243
第一节	权力的运作·····	243
第二节	领导模式和管理·····	257
第三节	决策与控制·····	278
第九章 未来更美好		
	——企业的开发·····	298
第一节	企业的改革·····	298
第二节	组织心理学展望与管理新潮流·····	304

第一章 $1+1>2$

——从组织与管理提高效率

在实际工作中,许多卓有成效的管理者日常所干的工作与常规往往大相径庭。许多管理学教科书都要求管理者在企业组织中主要从事四大类活动:传统的管理活动(具体分为计划、决策和控制);信息交流活动(具体分为处理文件和交换日常信息活动);人力资源管理活动(具体分为培训、开发、协调、激励、强化、提高、惩罚);和网络活动(具体分为与外界交流、社会活动和政治活动)。一般认为,一个管理者在这四种活动上时间的分配应该相等。

然而,美国著名的组织心理学家弗雷特·罗三思(Fred Luthans)直接观察了178位经理的日常活动,再结合这些经理的下属填写的“经理工作效能测量表”的统计分析,结果发现:一个管理者在这四种活动上的时间分配排列如下:信息交流活动(45%)、人力资源管理活动(26%)、传统的管理活动(19%)、网络活动(11%)。这项研究指出,在现代企业组织中,一位管理者要卓有成效地工作,必须对信息交流和人力资源管理这两项活动给予更多的重视。

虽然人们对上述研究所采用的程序、方法和测量标准可以商榷,但是其结果指出以“人”为中心,却是现代管理理论家和实践者的共识,也是现代企业管理的发展趋势,同时也是企业提高效率的关键。

第一节 组织的建造

一、什么是组织

组织是由许多功能相关的群体组成的有明确目标的有机体。例如：工厂、公司、学校、医院、军队、商店等等都是组织。

在组织中，动态的组织活动过程和相对静态的社会实体单位结合在一起，为实现组织目标而有效地运转。

组织是实现既定目标的一种手段。为了实现目标，可以建立一个新的组织，也可以对一个组织进行变革，改造扩大或缩小，甚至可以取消一个旧的组织。

（一）什么是企业组织

企业组织，简称企业，是指一类通过生产、流通商品或提供服务，以获取利润为主要目标的组织。

在我国确立了建立和完善社会主义市场经济的方针之后，企业在整个社会经济活动中的作用将越来越重要。

（二）企业组织中的四大要素

企业为了实现目标，必须具备四大要素：人、财、物和信息。从某种意义上说，企业组织的活动主要就是在一定的时间和空间中，对四大要素进行配置的过程。在四大要素中，人是最主要的要素，其他三种要素可以互相替代，并可在一定程度上减少人的作用，但不可能完全取代人的作用，人是其他三种要素的基础，其他三种要素可以由人产生，并通过人发挥更大的作用。

二、组织与组织心理学

组织心理学是研究组织内部个体以及个体之间心理活动与行为的一门科学。

（一）组织心理学以研究组织内部为主

任何一个组织在社会上存在，必然要与组织外部的各种因素发生千丝万缕的联系，外界的许多因素对组织一定会有影响作用。但是，组织心理学主要以组织内部为主，也就是说，组织心理学研究的对象主要存在于组织内部，当然，我们也要充分考虑到外部因素的影响。

（二）个体与群体

个体是指组织中每一个人。群体是指两个以上的个体遵守同一规范，在同一目标指导下协同活动的人群组合体。组织是由大小不同、多少不一、性质有别的各种群体组成的，群体又是由个体组成的，因此，组织心理学研究的对象就要涉及到个体与群体。

个体的心理活动和行为在组织内部有其一般的规律，但是，当个体与另外一个个体在组织中交往时，其心理活动和行为会产生一些变化，总的来说，这些规律也是很重要的。

（三）心理活动和行为

人的心理活动和行为是息息相关的，心理活动是行为的基础，行为是心理活动的外在表现。

人的任何一种行为均有其内在的心理活动作为源泉，而人的任何一种心理活动均可能在某一时期，以某种行为表现出来。

当然，人的心理活动与行为是有明显区别的，最主要的区别是心理活动的内隐性和行为的外现性。因此，一种心理活动可以产生无数种行为，而一种行为也可以由无数种心理活动所产生。

三、组织心理学与工作、生产效率

工作、生产效率简称效率，指在单位时间内完成任务的速度。

在组织中，任何一种效率都与人有密切的关系。而组织心理学是一门研究人的科学，当然它与效率会发生许多必然的联系，从某种意义上讲，组织心理学是企业提高效率的一个重要基础。

（一）提高组织内部人的认知水平

效率的提高需要个体对组织中其他要素：财、物和信息有正确的认识并善于利用，这就需要个体有较高水平的认知能力。人的认知能力有其客观的规律，一旦掌握了这些规律，个体的认知水平就会相应提高，这样，组织的效率提高就不足为奇了。

（二）改善组织内部人的情绪状态

人是动物界唯一有明显情绪状态的生物，同一个人由于其情绪状态不同，产生的效率会有天壤之别。例如，一位经理上午心情舒畅，不到两个小时就把一份工作报告的前半部分完成了，但中午他听到一则不幸的消息，下午他的情绪一落千丈，在办公室内呆坐了两个小时，工作报告的后半部分一个字也写不出来。

人的情绪产生、发展是有一定规律的，而组织心理学的研究与实践有助于改善员工的情绪状态，从而明显地提高效率。

（三）促进人际关系的和睦

现代企业组织中的许多目标往往不是由一个人就能达成的，人与人之间的合作是必需的。合作往往能提高效率，但并非每一次合作均能起到提高效率的效果。人与人之间的合作绝非是 $1+1=2$ 这么简单的一个公式所能表示出来的。有时 $1+1>2$ ，有时 $1+1<2$ 。

组织心理学的许多理论与知识能够促进人际关系的和睦，这样，可以使组织中越来越多的合作都能有 $1+1>2$ 的效果。

总之，应用组织心理学的理论与方法可以明显地提高工作、生产效率，为社会创造更多的财富而造福于民。

第二节 组织的动力和运作

一、组织的基本结构

在企业组织中的基本结构是指相对静态的社会实体单位，有

时又可称为正式群体,如:班级、车间、职能部门等等。组织既是一个以工作关系为基础的技术系统,又是一个以人际关系为基础的社会系统。

(一) 企业领导体制的发展简史

领导体制是指组织领导层的结构状态,是组织结构中最重要的部分。领导体制的优劣直接影响到整个组织结构的功能与运行。

中国现代企业领导体制主要经历了以下几个阶段。

1. 三人团阶段。在第二次国内革命战争时期,革命根据地的企业实行“三人团”制度,三人团由党支部书记、厂长和工会委员长组成。

2. 厂务会阶段。在抗日战争时期,革命根据地的企业在上级党委领导下,建立了以厂长为主的厂务会,集中管理工厂的一切生产行政事务。厂长代表政府主要负责,同时也强调党支部与工会的帮助。

3. 工厂管理委员会阶段。从抗日战争后期到解放初期,工厂由工厂管理委员会负责,委员会由厂长、工程师、其他部门负责人和职工大会选出的工会代表组成,厂长任主席,讨论并决定工厂管理问题。

4. 一长制阶段。从1951年5月到1956年9月,在此阶段,企业中有关生产、行政工作由厂长负责,党组织负责企业中的政治思想工作,并对行政管理工作起保证监督作用。

5. 党委领导下的厂长负责制阶段。从1956年9月至1966年,也就是建立以党为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度。在此阶段,党的基层领导人在企业管理中的作用越来越大。

6. 革命委员会阶段。从1967年至80年代初,在此阶段初期,革命委员会由革命干部代表、革命军人代表和“造反派”代表组成,由于文化大革命的严重影响,企业中的生产几乎陷于瘫痪,所谓的

革命委员会忙于“抓革命”而不“促生产”，企业的管理工作几乎没人管，生产严重下降是必然的。

7. 厂长负责制阶段。从 80 年代初到 90 年代初，1978 年党的十一届三中全会使我国企业开始走上正轨，党的十二届三中全会明确指出我国企业必须实行厂长负责制。厂长负责制规定：厂长是企业法人代表，对企业负有全面责任，处于中心地位。企业党组织负责保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻实行，做好企业政治思想工作。

8. 多种负责制阶段。1992 年初，邓小平同志南巡讲话后，改革开放的浪潮一浪高过一浪，同年，党的十四大明确指出，中国要走社会主义市场经济的道路，大中型国有企业要转换经营机制，“三资”企业纷纷建立，私营企业不断扩大，集体企业迅猛发展，股份制企业方兴未艾，整个中国出现了全面搞经济建设的大好形势。在此阶段，企业内部领导体制的多样化也是很自然的。

（二）组织结构的形式

中国企业的组织结构与国际企业的组织结构越来越相似了，这是现代企业发展的一个趋势。目前，现代企业的组织结构主要有以下一些形式。

1. 直线式。这是企业中使用最早、最简单的一种组织形式，它的特点是组织中各种职位是按垂直系统直线排列的，各级管理人员对所属单位的一切问题负责，每个员工只有一名上级，这种形式的组织结构适用于小型企业。

2. 职能式。这种形式的组织结构除了主要管理人员之外，还相应设立了一些职能机构，这些职能机构分担了一些企业的管理工作，这样，大多数员工都有多名上级，职能式结构比较适应现代企业生产技术复杂和管理分工细致的特点，但可能形成多头领导而不利于统一管理。

3. 直线职能式。这种形式的组织结构想吸取上述两种形式的

优点,并克服它们各自的弱点。企业运用直线职能式时一般设置两套系统,一套是直线式系统,对生产或经营直接负责;另一套是职能系统,其成员是直线系统管理人员的参谋,不能直接指挥直线系统的人员。两个系统相互之间没有隶属关系,都受最高管理层制约。

直线职能式的主要弱点是两个系统之间容易产生矛盾,这样导致最高管理层协调工作量较大。目前许多企业运用直线职能式。

其他还有分权事业部式、执行部式和立体多维式,均适用于大型、或超大型企业。

二、人在组织中的地位和作用

人在组织中的重要地位和关键作用,并不是一开始就被企业家所意识到的。

(一) 传统组织

所谓传统组织,就是以物和工作为中心的组织,这种组织的理论基础是泰勒的科学管理,强调听从指挥,服从命令,管理者有时把员工看成是一个正在运行中的机器零件。

在传统组织中,有以下一些主要原则:统一指标;等级明确;管理幅度适中;专业分工明确;责权明确;责权相当;直线式为主,辅以职能式。

传统组织的优点主要是指指挥迅速和分工明确,因此比较适用于员工素质较低的企业。

传统组织的主要缺点是:对人的作用重视不够;缺乏灵活性;上行沟通较困难;忽视精神奖励;只对上级负责;广大员工积极性不高。

(二) 现代组织

现代组织是以人为中心的组织。随着人在组织中的地位越来越高,作用越来越重要,现代组织都充分重视员工的心理活动和人

际关系。

在现代组织中,主要有以下一些主要原则:发挥人的主导作用;量材录用、因事择人;考虑员工的兴趣爱好;管理幅度因人而异;轮换工作制;重视和利用随意群体;精神奖励和物质奖励并重;以信息沟通取代监督指挥。

现代组织的主要优点是:充分重视企业中人的作用;上下级之间互相信任程度高;员工心情舒畅、积极性高;信息沟通畅通、信息较正确;决策相对分散而正确,因此,比较适用于员工素质较高的企业。

现代组织也有一些缺点,主要是决策速度可能较慢,也可能出现有些工作无人负责的现象。现代组织的管理者的素质要求较高。

随着社会的发展,传统组织向现代组织转化是一种历史趋势,也就是说,人在组织中的作用将日益显得重要。

三、企业组织的运作和步骤

每个企业组织的运作和步骤或多或少都有些差异,但主要可以分为以下几个方面:确定目标,设计组织,激励成员。

(一) 确定目标

组织目标是整个组织希望通过努力而达到的未来的结果。组织目标规定了组织奋斗的方向,是衡量组织行为的最高准则。

1. 企业目标。企业的最高目标是合法地获取利润。同时为社会作出应有的贡献。

(1) 企业目标从形式上划分,可以分为定性目标和定量目标。定性目标主要从性质上说明组织发展和奋斗的方向,如:把企业办成全国一流的企业;定量目标主要以数量的形式表现组织的目标,如:明年公司的饮料销售目标是一千万箱。

(2) 企业目标从时间上划分,可以分为短期目标、中期目标和长期目标。一般短期目标为一年以内的目标;中期目标为一年以

上、三年以下的目标；长期目标为三年以上的目标。

(3) 企业目标从结构上划分，可以分为总目标、分目标、岗位目标和个人目标。总目标是组织整体的目标，它是组织内全部成员的共同目标；分目标是各个职能部门或生产单位的具体目标；岗位目标是每一个工作岗位的具体目标；个人目标是每一个员工的奋斗目标。

2. 企业目标的确定原则。企业目标的主要确定原则是权变原则，即企业应根据内外环境的变化而不断地修正自己组织的目标。

(1) 杜拉克原则。彼德·杜拉克认为，企业组织应根据以下八个方面情况来确定目标：市场情况、创造革新、生产能力、物质和财力、获利性、经理的成就和发展、工人的成就和态度、社会责任。

(2) 我们认为，企业组织制定目标的原则（也可称之为江顾胡原则）如下：获利性、社会责任、人力资源状况、市场状况、生产能力、财务状况、信息、政策、创造力和人际关系，这些原则比较适用于中国企业。

3. 企业目标的确定过程。确定企业目标的过程主要有六个步骤：收集信息、拟定方案、评估方案、选择方案、确定目标、修正目标。

(1) 收集信息。这是确定目标的第一步，应该收集有关的内外部的所有信息，如：国家的现行政策、市场状况、竞争对手的动态、自己的生产能力、员工的期望等等。

(2) 拟定方案。在收集信息的基础上，拟出若干个可行的目标方案，可以分为高中低三种目标方案。

(3) 评估方案。拟出的方案要经过客观的评估，可以请广大员工一起讨论，也可以请有关的专家来评估，列出每一方案的长处和短处。

(4) 选择方案。在评估方案的基础上，选择出一个最佳目标方案，也就是最利于企业发展的目标。