



高等学校
信息管理类专业
核心课教材

现代组织战略与行为管理

何绍华 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

高等学校信息管理类专业核心课教材

现代组织战略与行为管理

何绍华 著

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代组织战略与行为管理/何绍华著. —武汉:武汉大学出版社,
2005. 9

高等学校信息管理类专业核心课教材

ISBN 7-307-04687-3

I. 现… II. 何… III. 组织管理学—高等学校—教材 IV.
C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 086171 号

责任编辑:严红 李国胜 责任校对:程小宜 版式设计:支笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉市新华印务有限责任公司

开本:880×1230 1/32 印张:16.875 字数:465千字 插页:2

版次:2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

ISBN 7-307-04687-3/C·150 定价:27.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请
与当地图书销售部门联系调换。



不论我们是否愿意，我们总是属于自己的时代。

奥古斯特·孔德^①

社会时代指现实社会运动、发展的主流，或者说是最能反映当前社会本质的东西。

我们现在属于哪个时代？站在不同的角度，用不同的观点，可以给出不同的答案。政治家可能说是全球化时代，经济学家可能说是经济全球化时代、知识经济时代，技术专家可能说是信息时代、网络时代；发展中国家可能说是和平与发展的时代，新兴国家可能说是多极化时代；霸气十足的美国人可能说是美国主导世界的时代，我们中国人可能说是改革开放的时代、中华民族复兴的时代。

从组织与管理角度看，现代组织战略与行为管理理论随着时代的发展而发展，从泰勒时期注重微观的、对工人操作每个具体动作的研究，到今天注重宏观的、战略层次的研究，可以说已由战术时代进入了战略时代。

人类创造了时代，同时要求人们跟上时代。

20 世纪 80 年代以来，进入改革开放时代的中国，在管理领域注重向西方学习，现代组织战略与行为管理理论成为发展最快的理论之一，这对推动中国现代企业制度的建立和中国企业、企业家的成长起到了重要作用。但从现实情况看，特别是同西方发达国家比，中国现代组织战略与行为管理理论还有较大差距。中国作为战

^① 奥古斯特·孔德 (Auguste Comte, 1798 ~ 1857)，法国著名哲学家、社会学家

略这一概念的发祥地，历史上无论是战略理论水平还是产生的伟大战略家，都有过他人无法比拟的辉煌。然而，今天的中国在组织战略、企业战略上是落伍者，类似张瑞敏这样的具有国际量级的企业战略家太少太少。

21 世纪的企业家属于企业战略时代，不管你是否愿意，也不管你是美国的企业家还是中国的企业家，都改变不了这一现实。处在这样的时代，要求企业家必须具有高远的战略眼光和丰厚的战略素养，才能适应时代而有所作为。目前，越来越多的中国企业正在走出国门，而要在世界这个广阔的舞台上驰骋，全面提升企业家的战略素质已成为紧迫课题。这也是企业战略时代的客观要求。

本人数十年从事相关方面的教学工作，越来越深刻地体会到战略问题在现代组织与管理方面日益凸显的意义，因而以自己的一孔之见撰写了《现代组织战略与行为管理》一书。书中在照顾传统组织行为学基本理论的同时，重点展开于现代组织战略的内容。全书共分五个部分，按总论篇、组织篇、行为篇、战略篇、方法工具篇的顺序展开，其中战略篇所占总篇幅超过 1/3。

本书在编写过程中注意着眼两个方面：一是认真总结改革开放以来我国相关实践的经验教训，力求形成理论上的升华；二是努力借鉴、吸收他人特别是国外的最新成果，尽可能站在本领域的前沿，体现出鲜明的时代感。鉴于组织战略和行为管理涉及社会生活的各个方面，面面俱到，既非篇幅所能容，也非本书主旨之所在，因此本书重点着墨于企业领域的相关现象。为提高本书的实用性、操作性，论述中既注意基本理论的阐释，同时又注意具体方法的介绍。部分篇章安排了案例分析，目的在于使读者能从中得到一些实在、有益的启迪。

本书以现代组织战略为重头戏。鉴于战略研究非本人所学专业，为了弥补自己的不足、注意向有关专家学者请教。我的一位曾在军旅专门从事战略研究的老同学、老专家给了我很大帮助。

武汉大学出版社严红老师提出了一些很好的修改意见，并为本书的编辑出版付出了大量心血。杨帆、郭琳琳两位同学提供了不少

有价值的参考资料，书中引用了不少国内外有关的参考资料，在本书写作中，对于各位提供帮助和支持的朋友们在此一并表示衷心感谢。

本书可供相关院校用做教材，可供从事组织、管理工作的人士以及其他有兴趣的读者参考。由于本人水平所限，书中难免有不妥甚至错误之处，敬请读者阅后赐教。

何绍华

2005年4月

目 录

总 论 篇

1 现代组织战略与行为管理概述	3
1.1 现代组织战略与行为管理的作用	3
1.2 现代组织战略与行为管理的研究内容与方法	5
1.3 现代组织战略与行为管理的演进	9

组 织 篇

2 现代组织导论	21
2.1 现代组织定义及要素	21
2.2 现代组织功能	25
2.3 现代组织类型	27
2.4 现代组织目标	31
2.5 现代组织环境	37
3 现代组织结构设计及运行	43
3.1 现代组织结构设计	43
3.2 现代组织运行	58

4 现代组织诊断与评价	62
4.1 现代组织诊断	62
4.2 现代组织评价	67
5 现代组织变革与创新	75
5.1 现代组织变革	75
5.2 现代组织创新	83
5.3 现代组织文化	88
案例分析:海尔文化——助海尔走向世界	96

行 为 篇

6 现代组织行为导论	101
6.1 现代组织行为类型	101
6.2 现代组织行为基本特征	103
6.3 现代组织行为规律及理论模式	105
7 个体行为	108
7.1 知觉与学习	108
7.2 个性与能力	115
7.3 动机与个体行为	122
7.4 工作满意与激励	125
案例分析:西门子公司员工激励的特色	131
8 群体行为	134
8.1 群体特征与群体类型	134
8.2 群体动力与群体规范	138
8.3 群体凝聚力	140
8.4 群体行为特征	143
8.5 群体决策	147

案例分析:诺基亚的团队建设	157
9 领导行为	160
9.1 领导及其实现	160
9.2 领导理论	166
9.3 领导行为方式	186
9.4 现代领导者素质	189
案例分析:如何与年长下属建立良好关系?	194

战 略 篇

10 现代组织战略导论	199
10.1 现代组织战略定义及内涵	199
10.2 现代组织战略学派	200
10.3 现代组织战略环境	202
10.4 现代组织战略规划	206
10.5 现代组织战略决策	208
10.6 现代组织战略管理	215
10.7 现代组织战略类型	220
11 经营战略	222
11.1 市场战略	222
11.2 产品战略	229
11.3 品牌战略	234
11.4 营销战略	240
11.5 扩张战略	248
11.6 多元化战略与专一化战略	254
11.7 跨国经营战略与项目外包	259
案例分析:国际化——西门子成功的秘诀	268

12 竞争战略	270
12.1 竞争战略类型	270
12.2 竞争战略选择	276
12.3 竞争力结构与评价	281
12.4 竞合——竞争战略新走向	292
12.5 危机管理	293
案例分析:三砸双菱空调砸出了什么?	308
13 知识管理战略	311
13.1 知识与知识管理	311
13.2 知识管理的内容	313
13.3 知识管理的意义	317
13.4 知识管理与信息管理的区别	320
13.5 知识管理战略实施条件	321
13.6 知识管理战略实施步骤	326
案例分析:安达信公司的知识管理	328
14 信息技术战略	330
14.1 信息技术与企业信息化	330
14.2 信息技术战略的类型	334
14.3 信息技术战略与企业战略的关系	335
14.4 信息技术战略制定	340
14.5 信息系统架构	342
14.6 IT 治理	348
案例分析:世界电梯业巨头的信息技术战略	356

方法、技术与工具篇

15 现代组织先进管理理念	363
15.1 即时制管理(JIT)	363

15.2	并行工程管理(CEM)	368
15.3	价值链管理(VCM)	375
15.4	注意力管理	385
15.5	客户关系管理(CRM)	393
15.6	人力资源管理(HRM)	400
15.7	企业教练法	408
16	现代组织先进管理模式	418
16.1	ISO 9000《质量管理体系》模式	418
16.2	世界级水平管理十二步骤模式	427
16.3	六西格玛(6 σ)管理模式	434
16.4	学习型组织圣吉模式(五项修炼)	443
16.5	供应链管理(SCM)模式	460
17	现代组织先进信息技术与信息系统	471
17.1	组织内联网络系统(Intranet)	471
17.2	组织外联网络系统(Extranet)	475
17.3	电子商务系统(ECS)	478
17.4	电子政务系统(EGS)	484
17.5	主管信息系统(EIS)	491
17.6	决策支持系统(DSS)	495
17.7	知识工作系统(KWS)	503
17.8	有效客户反应(ECR)	506
17.9	计算机辅助质量控制系统(CAQCS)	512
	参考文献	518

总论篇

1

现代组织战略与行为管理概述

从泰勒科学管理思想提出至今，现代组织战略与行为管理理论已走过了将近一个世纪的发展历程，成为了一门大学问。从人类个体的内心世界到大型社会组织的日常运转，从单个员工的具体工作到跨国公司的商场竞争，无不在它研究的视野之内。

人类社会已进入信息时代，伴随着社会现代化的脚步，组织战略与行为管理理论亦从古典形态演进至现代形态。组织、战略、行为、管理，这既是现代社会生活中的普遍现象，也是现代人耳熟能详的概念。对理论的热情反映了实践的需求，这进一步推动了现代组织战略与行为管理理论的发展。

1.1 现代组织战略与行为管理的作用 ■

现代组织战略与行为管理，既可看做是一种社会现象，又可看做是一种理论形态，在现代社会生活中扮演着重要的角色。

第一，它反映了现代社会的客观现实。现代社会是高度组织化的社会，现代人不可能离开组织而独往独来。无论组织还是其中的个体或群体，每天都有行为发生。行为需要管理，包括自主管理和被管理。对各种行为实施科学有效的管理，是现代社会的根本任务，是保证社会正常运转、健康发展的前提和基础。在当今复杂多变、竞争激烈的时代，精于战略谋划已成为组织生存和持续发展的客观要求。没有战略的组织没有希望，失去管理的行为必将对组织

乃至社会构成损害，科学运筹现代组织战略与行为管理，是通向成功的必由之路。

第二，它为正确谋划组织战略和有效实施行为管理提供理论指导。现代组织战略与行为管理理论，系统分析影响组织及个体、群体行为的各种内外因素，深入剖析当代组织的各种战略和管理模式及其运行机制，并在认真总结成功经验与失败教训的基础上，提出解决现实问题的一些思路与对策。这对当今的组织领导者正确谋划战略和有效实施管理具有重要的现实指导意义。

第三，它顺应了当代中国的理论需求。20世纪80年代以前，当组织行为学在西方已发展成一门比较成熟的学科之时，绝大多数中国人尚不知其为何物。正如联想集团总裁柳传志所说：“不幸的是，以前我们对市场经济了解得太少，对企业运作规律不清楚，总是强调‘技术先进’的重要性。其实管理才是真正更具决定性的要求。”^①中国要走向现代化，不能没有现代理论的支持。因此，改革开放的步子一经迈开，随之即出现了近代中国以来的第二次“西学东渐”。现代组织战略与行为管理理论在中国的兴盛与发展，填补了这方面的理论空白。然而，移植的理论要走向成熟，一方面需要时日，另一方面需要加入中国因素，使之中国化。中国加入WTO，实行“走出去”战略，发展、完善中国特色的现代组织战略与行为管理理论尤显重要。中国的企业和企业家，尤其是在走出国门之后，面对的是更为严峻的挑战。与强手过招，需有制强、破强之术。术自何来？学习先进的理论知识，掌握高明的战略策略，组织好队伍，稳固起后方，这就有了制胜之道。

第四，它为高级管理人才的培养和成长提供理论支持。人的现代化是现代化建设的基础。当代国际竞争的核心是人才竞争。目前我国的企业家，相当一部分是在计划经济时期成长起来的，有些先天不足。翰威特公司香港分部总经理文森特·高蒂尔曾于2003年做过这样的预测：在今后5年内，中国大陆公司将有1/3的主管人

^① 转引自陈庆修：《世界顶级富豪成功启示录》，《中国国情国力》2002年第1期

员退休,较为熟练的高级管理人才将日显缺乏。改革开放后成长起来的新一代企业家,其中虽说不乏成功者,但他们以往在国内搏击时较为熟悉的游戏规则、竞争对手等正在发生重大变化。面对国际商战中的老手,其知识与经验显得捉襟见肘。加快高层次、高素质管理人才的培养,已成为我们面临的重大挑战。理论知识是人才成长的沃土,学习研究现代组织战略与行为管理理论,对高级管理人才的培养和成长是不可或缺的。

1.2 现代组织战略与行为管理的研究内容与方法 ■

现代组织战略与行为管理作为一种理论形态,主要研究视点为:现代组织的基本特征;现代组织行为的基本规律;现代组织战略;新经济时代的组织管理。

现代组织战略与行为管理的研究方法主要有:

(1) 系统方法

任何一个组织都是一个系统,组织及其个体、群体的一切活动又都是在社会这个大系统中展开的。因此,研究现代组织战略与行为管理,必须运用系统的观点与方法,如:规划组织要素,要从提高系统整体功能出发;设计组织结构,要全面考虑部门之间及部门与整个组织间的相互关联及相互作用;运筹组织战略,要系统分析各种组织资源的特定效能,使之都能充分发挥作用;实施行为管理,要注意各种模式、方法的最佳结合,并达成紧密有效的配合。另一方面,还要善于把组织战略与行为管理放在大的社会背景下,放在整个社会大系统中去考察和谋划,准确认识和把握组织与环境的相互作用。此外,还要注意掌握组织内外起决定性作用的因素及其相互依存度,从一定意义上讲这是维护组织生存与发展的关键。

(2) 辩证方法

研究组织战略与行为管理,要正确认识和处理好研究对象各方面的辩证关系。其中最主要的有三种关系。一是形式与内容。内容决定形式,形式必须反映内容。比如组织机构设置,部门只是实现组织目标的一种形式,可以这样架构也可以那样架构,关键看组织

赋予它在实现组织目标中担负什么样的职能，怎样有利于其功能的发挥。二是现象与本质。任何事物都有现象与本质两重性。正常情况下，现象表现事物的本质，本质规定事物的表现方式。但有时候现象只是一种假象，或者是因某种原因被扭曲了的现象。比如竞争对手采取的某种姿态或行动，可能是真实的，也可能是为了掩饰其真实意图的一种假象，如被这种假象所惑，据此采取的行动必将导致失误。三是原因与结果。因果关系是一切社会现象的普遍规律，即使某些看似偶然的事件，从其历史演变过程分析都有一定的客观必然性。如1997年的亚洲金融危机，风波起于投机家索洛斯，但真正的原因是亚洲许多国家经济结构失衡所致。有时一个问题有多种原因，具体情况要具体分析。很多情况下，产生问题的原因在自身、在内部，因此寻找问题症结首先要在这里下功夫。比如，组织绩效不理想，首先要考虑领导工作有什么不当的地方；经营状况不好，首先要想到自己的经营方略是否对头；人才流失，首先要查找组织内部环境的缺陷。只有在排除了这些方面之后，才可以去考虑其他，否则结果可能适得其反。

（3）综合方法

所谓综合，就是把事物间有机联系的各种现象，按照一定的逻辑关系给予整体性的描述，这是全面、准确地把握事物或认识问题的有效方法。综合中常常有分解，这是为了做更深层次的分析。但这不是最终目的。要把握事物的全貌，必须通过综合的方法来实现。如确定组织目标，要综合分析自身现有的和可能得到的各种资源，以及它们的可利用度与实际效能。惟有如此，目标的实现才有可靠的物质基础。再如，评估一名员工的绩效，不能只看一时一事，要综合其一个时期的行为表现和各方面的贡献，才能得出正确结论。综合方法的核心或者说关键点在于，要站在宏观层次、全局高度，不能只见树木不见森林，抓住一点不及其余。

（4）调查法

调查法就是通过了解研究对象的行为过程或看法，来印证自己的想法、观点或得出某种结论。调查法是研究现代组织战略与行为管理问题常用的一种技术方法，曾成就了许多名家。如利克特的四