



组织学

皮特·斯坦布赫 著

王法章等 译

姚先国 校

2
270
2
—
现代德国经济管理译丛

责任编辑: 华 明

封面设计: 张伟民

Von Pitter A. Steinbuch

Organisation

© 1988 Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen
(Rhein) 7., durchgesehene Auflage

现代德国经济管理译丛

组 织 学

皮特 A. 斯坦布赫 著

王法章 徐忠海

汪如顺 王幼欣 译

*

浙江教育出版社出版

(杭州武林路 125 号)

浙江上虞科技外文印刷厂排版

浙江新华印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 8.375 插页 2 字数 192000

1991 年 11 月第 1 版

1991 年 11 月第 1 次印刷

印数: 00001—3250

ISBN 7—5338—0867—3/G·868

定价: 3.20 元

现代德国经济管理译丛

主编 姚先国

顾问 海因兹·默尔达斯
克利斯朵夫·奥特

二次大战以来,联邦德国的经济发展取得了令人瞩目的成就。特别是 50 年代德国经济的高速增长,曾被誉为“经济奇迹”。德国的社会主义市场经济体制独树一帜,不仅引起了众多研究者的广泛兴趣,也为其他国家所借鉴甚至仿效。重新统一后的德国经济动向,更为世人所关注。随着中德文化和经济贸易等各方面交往的日益增多,我国人民希望更多地了解德国,有关德国的各种出版物正在增加。但迄今为止,对德国经济管理的理论与实践国内尚无系统的翻译和介绍,有鉴于此,我们组织翻译了这套“现代德国经济管理译丛”,以求弥补这方面的不足。入选的原著均为现代德国“国民经济学”和“企业经济学”领域内的专著或被广泛采用的教科书。在选择时我们既考虑了作者的知名度和著作的学术水平,也考虑到了这些著作对我国经济管理改革的借鉴意义。对具有德国特色和实用价值而又为我国读者所不熟悉的一些学科,我们给予了特别的注意。

本译丛由浙江大学经济系和浙江省经济管理干部学院的部分年轻教师担任翻译。译者均受联邦德国汉斯-赛德尔基金会的资助,在德国进修经济管理,并参与了中德合作项目“杭州经济管理培训中心”的工作。该项目的两位专家 C. 奥特教授和 H. 默尔达斯教授欣然担任了本译丛的顾问。在此,我们衷心感谢联邦德国汉斯-赛德尔基金会对本译丛的大力支持,衷心感谢两

位教授所做的工作,他们从原著的选择、经费的申请与落实到翻译过程中的许多细节问题都给予了热情的帮助和指点。

姚先国

1991年4月

目 录

第一章 组织概论	1
第一节 组织与系统	1
第二节 组织	8
第三节 组织手段	13
第二章 项目组织	15
第一节 概念	15
第二节 项目分析	17
第三节 项目小组	25
第四节 项目计划	43
第五节 项目决策	77
第六节 项目控制和项目监督	87
第三章 机构组织	91
第一节 概念	91
第二节 岗位形成	92
第三节 机构设计	103
第四节 组织形式	118
第五节 文件	130
第四章 过程组织	139
第一节 概念和任务	139
第二节 系统分析	144
第三节 系统设计	188
第四节 系统引入	234
参考文献	244

第一章 组织概论

“组织”一词具有多种含义。这里仅从企业管理的角度进行研究。

第一节 组织与系统

一、组织的概念

对“组织”这一概念较新的定义融合了系统论的思想。

组织——诺德西克(Nordsieck)的定义：组织是控制企业运行的系统。

组织——施瓦茨(Schwarz)的定义：组织是持续具有一定规模的控制企业运行的系统。它应保证企业的运行尽可能地连续和有目的，同时应保证企业各决策过程决策者之间的作用关系。

组织——沙贝勒(Scheibler)的定义：针对目标的系统设计。

格罗克拉(Grochla)对“组织”所下的定义，也体现了系统论的思想。

组织——为完成持续任务而使系统结构化。

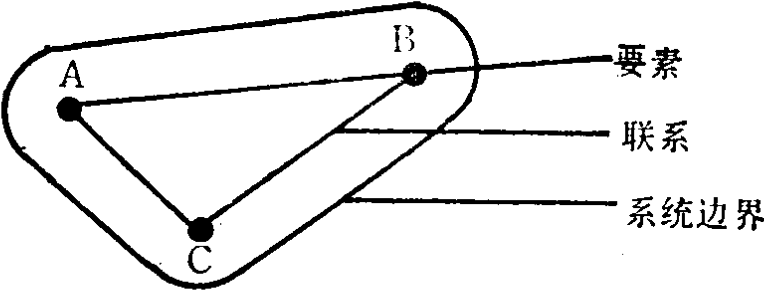
为此，首先需要研究系统论中对组织具有重要意义的那些内容。

二、系统

整体观察是系统论的基础。它认为，整体通常大于其部分

之和,与此相应,只有通过系统性的分析才能够认识某一实际现象的真实结构和其行为方式。

系统论一般将系统定义为：“一定量相互关系的要素”。可见，一个系统有两个组成部分：① 系统要素；② 要素间的联系。可用图表示如下：

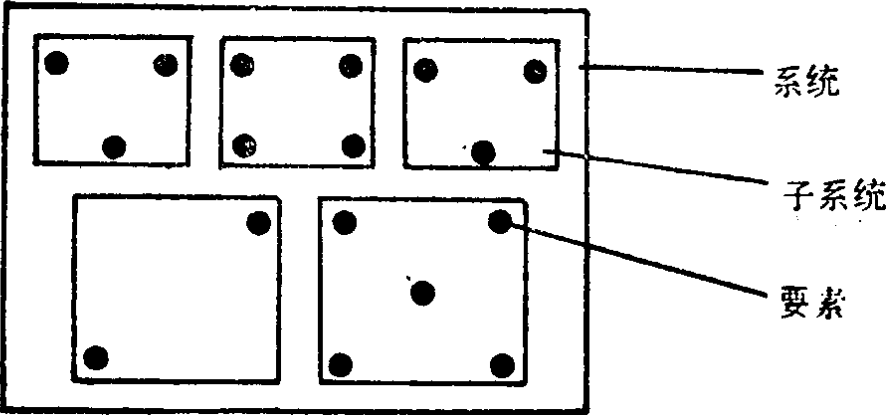


对“系统”这一概念的一般定义有很多。

例如：系统

系统类型	人类社会	企 业	数
要 素	家 庭	岗 位	数 字
联 系	沟 通	工作流程	规 则

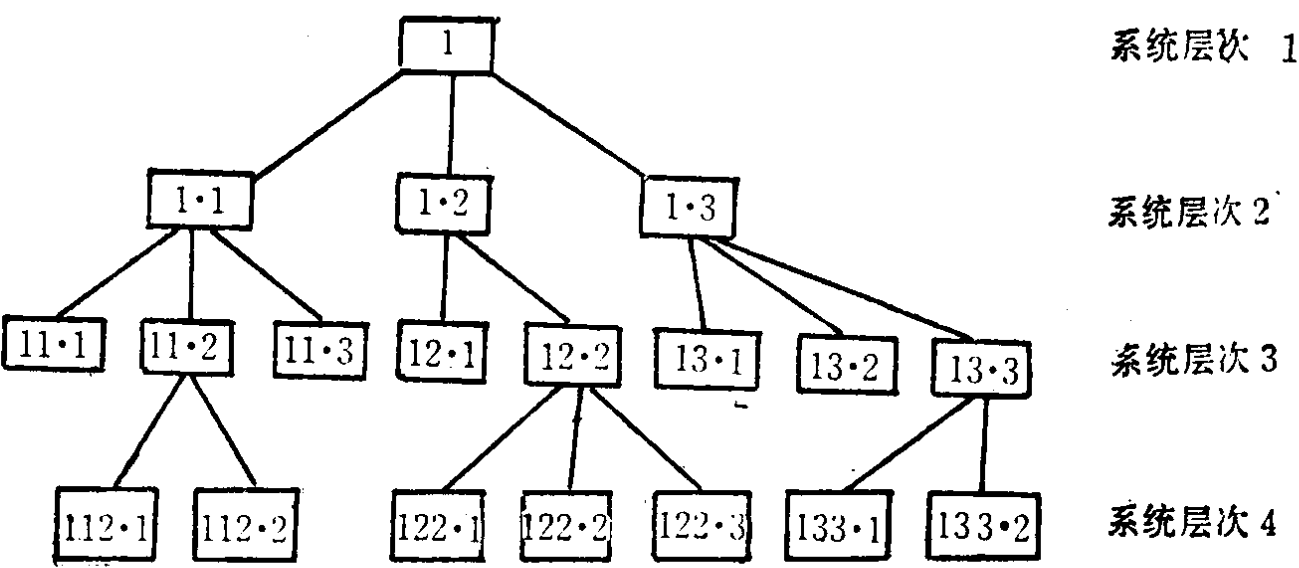
通常可将一个系统分成多个系统。系统的要素同样可视为一个系统,它们被称作子系统：



例如：子系统

系 统	人类社会	企 业
子 系 统	家 庭	科 室

当然，一个系统还可以进一步分解，如下图所示。我们称其为系统等级。



所观察的层次决定了哪些系统可视为子系统，如 1.1、1.2 和 1.3 是系统层次 1 的子系统。如果我们观察系统层次 2，那么 1.1、1.2 和 1.3 是系统，所有位于系统层次 3 的系统必然是它的子系统。

例如：系统等级

系 统	企 业	生产部门	车 间
子 系 统	生产部门	车 间	工作职位

与子系统相应的是分系统。在构成子系统时，系统就好像被划分成小块，而分系统观察是从某一侧面对系统进行的总体

观察,如沟通、社会关系或机械约束等。下表中的例子可以反映它们的区别。

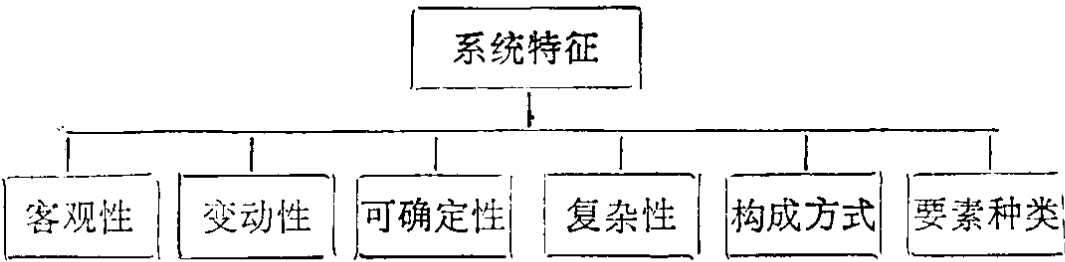
例如：子系统和分系统

系 统	企 业
子 系 统	供应部门、生产部门、销售部门等
分 系 统	等级、沟通、工作流程等

区分子系统和分系统的优点在于通过这一区分可以将一些联系和特征独立出来加以剖析和研究。

(一)系统特征

众多的系统需要进行分类,才能更好地认识和区分。杜巴赫(Dubach)一共区分了系统的 18 个特征,其中主要的特征如下:



1. 客观性。区别下列系统种类：① 逻辑系统。它是由抽象要素组成并通过抽象的联系将其相互结合在一起的系统，如数字、程序设计语言、编码系统。② 物质系统。它是由具体要素组成,并由可识别的联系将其结合在一起的系统，如机器、自行车、计算机。

2. 变动性。根据一个系统的特有变动性即一个系统的变化是否可在无外界影响的条件下进行,可将系统分为：① 静态系统。在时间进程中,系统不发生变化，如自行车、数字、编码系统。② 动态系统。这类系统在时间进程中独立地发生变化,如企业、家庭、树。

3. 可确定性。根据系统行为的可确定性,可将系统分为:
① 确定系统。这类系统的行为一开始就显而易见,所有不确定因素都已被排除,如自行车、数字、程序设计语言。② 随机系统。这类系统的行为具有一定的随机性,需预先确定,如企业、家庭、赌场。

4. 复杂性。一个系统的复杂性是下列因素的函数:系统要素的种类和数量;系统联系的种类和规模。据此可以将系统划分为:① 简单系统。如自行车、数字、铁锤。② 复杂系统。如程序设计语言、机床、行星系统。③ 高复杂系统。如企业、中枢神经系统、计算机。当然,这种分类是主观的。

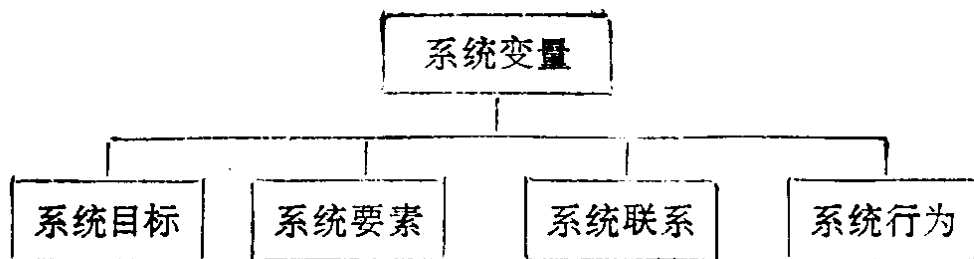
5. 构成方式。根据系统构成方式,可把系统分为:① 自然系统。这里将其理解为自然形成的系统。如:行星系统、树、中枢神经系统。② 人工系统。它是人类行为创造的结果。这类系统一般处于人们的计划、控制和监督之下。如:企业、自行车、程序设计语言。

6. 要素种类。根据系统要素的种类,可将系统分为:① 理想系统。其要素是臆造的,通常用符号来表示。如:文字、数字系统、密码。② 社会系统。在这类系统中,人作为主要的系统要素起决定作用。如:政党、社团、协会。③ 技术系统。其系统要素是物质对象。如:自行车、机床、计算机。④ 社会技术系统。它是系统的混合形式,其系统要素中至少包含一个人。如:企业、载人月球探测火箭。

(二)系统变量

系统是由以下几个变量确定的:

1. 系统目标。系统目标有两个突出的尤其重要的表现方面:质量和数量。并不是每个定性的系统目标都可以数量化,即用数量来表示。



例如：“企业”系统的目标

定质目标	利 润	增 长 率
定量目标	1 000 万马克	每年10%

一个系统的目标在系统分析时是分析研究的对象，在系统设计中是必须遵守的规范，以便使系统尽可能地达到目标。

2. 系统要素。为了清楚地确定系统要素，在系统分析和新系统设计中，必须从不同角度来区分系统要素。主要从下列方面来区分：

(1) 类型。在一个系统中，要么只有同一类型的系统要素，要么有多种不同类型的系统要素。系统要素的类型可用其性质特征来描述。如在一个企业的科室系统内可以同时有职员和工作职位这两个不同类型的要素。

(2) 数量。一个系统还可通过其各类要素的数量来确定。如上面所举的科室系统，其职员和工作职位的数量具有重要意义。

(3) 重要性。系统所含各要素可能具有同等重要性，但系统要素产生的影响则可能是完全不同的。如职员和工作职位的重要性是不相同的。

把什么作为系统要素取决于对系统观察的层次。从组织的角度来看，将下列要素定义为子系统就不再具有多大意义：①

任务；②人；③物质手段；④信息。故可称其为组织的系统要素。

3. 系统联系。系统联系可从两个方面来考察：① 外部系统联系。这是指系统和其环境间的关系。因为几乎不存在绝对封闭的系统，即与周围环境毫无联系的系统，因此，普遍存在这类系统联系。② 内部系统联系。这是指系统内部各系统要素之间的联系。当一个要素的输出成为另一个要素的输入时，这两个系统要素间就存在着联系。

下列因素对系统联系尤其重要：① 系统联系的类型；② 每种类型联系的规模；③ 联系的频率和时机；④ 联系的方向。

系统联系原则上存在于所有系统所含要素之间。为了大致阐明这些联系，可用一张联系矩阵图来说明：

	要素A	要素B	要素C	要素D	要素E
系统要素 A	•	Ⅱ	•	Ⅲ	Ⅱ
系统要素 B	Ⅲ	•	•	Ⅰ	Ⅱ
系统要素 C	•	Ⅰ	•	Ⅰ	Ⅳ
系统要素 D	•	•	•	•	Ⅱ
系统要素 E	Ⅴ	Ⅱ	Ⅰ	Ⅲ	•

联系方式：Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ等

4. 系统行为。系统行为需要有一个评价标准。一个系统的行为不可以绝对地评价。如获得 100 万马克的利润，这种表达等于什么也没说，它需要一个标准，按此标准，才能衡量利润的大小。但评价标准只能是系统的目标。

为此有必要将系统行为和目标用相同的标准来衡量。此

外，系统目标应该定量化。系统行为必须用同样方法进行数量化，也要能够用数字来表示。如利润、销售额和成本。

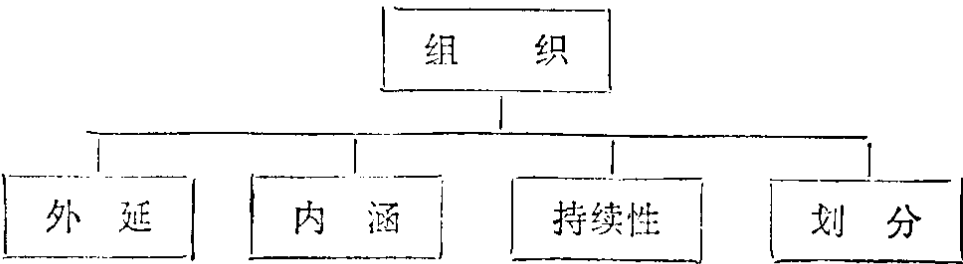
在设计新系统时，系统行为只有在一定条件下才可能事先确定。

(三)企业系统

在企业管理学中，组织的研究对象是企业。企业是系统，其特征可通过下列各点说明：① 因为在企业中主要涉及的是具体的系统要素以及容易识别的系统联系，因此可以说它是一个物质系统。② 企业在时间进程中的变动性确定了它是一个动态系统。③ 一个企业的行为具有一定的随机性，故可称其为随机系统。④ 系统要素及系统联系的数量和种类决定了企业系统应当属于高复杂系统。⑤ 一个企业系统当然是人工系统。⑥ 企业是社会技术系统的一个极好的例子。

第二节 组 织

组织是“为完成持续任务而使系统结构化”。下列几点是组织的主要特征：



一、外延

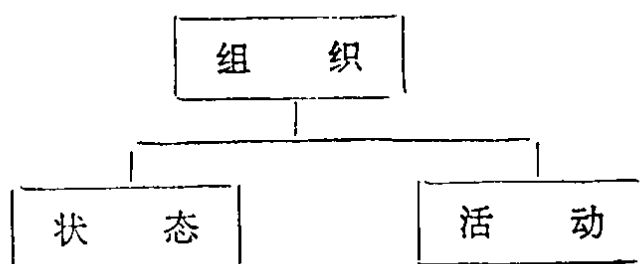
组织研究所有类型的系统。其任务范围将专门针对社会技术系统。社会技术系统的特征是既有人又有物质对象参与。组织在下述领域中有特殊的意义。① 经济；② 国家和国家管理；

③ 军队；④ 教会。在家庭和人类个体的活动中也不能没有组织。如工作和业余时间都需要组织。

在本书中,组织的范围仅限于企业管理。因此,研究的对象是企业的组织。这就决定了应该对实际的组织进行观察。这里只能按实际组织的要求涉及一些企业组织理论的内容。

二、内涵

将组织定义为“系统结构化”包含了特定的双重含义:



(1) 状态结构化。一个系统的组织首先描述了一种状态。从这个概念出发,组织就是所有设置的系统变量的总和。组织结构常常用各种形式的文字或图表记录下来。如组织图、组织规范。但也存在没有任何资料记载的结构,这类结构称作无形组织。

(2) 活动结构化。组织进一步还可视为一个系统,即针对目标的活动。这种活动的结果即状态结构化。如用对话式数据处理进行合同管理的设计;程序化文件处理的开发和引入。

三、持续性

根据定义,组织的任务是为完成持续任务而使系统结构化。为此,首先必须定义任务这个概念。

任务——完成一定工作的义务。

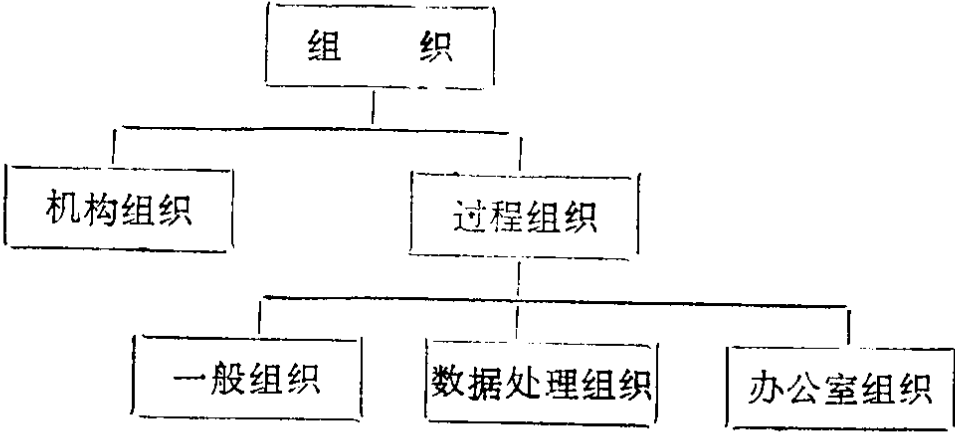
持续性任务是这样的义务,它或者持续存在,或者按一定的间隔重复。这就要求系统结构必须要有一个持续效应。另一方面,它应该包括那些一次性的或不连续的任务,这些任务的完

成给系统任务的实现以一定的帮助。

一次性的或不连续的任务通常仅仅在时间上产生有限的影响，而组织的影响则具有长期性。

四、组织的分类

组织无论在理论上还是在实践中都被划分成机构组织和过程组织。在大中型企业里，大多将过程组织进一步结构化。当然，过程组织的进一步划分是强调实际的：



(一)机构组织

机构组织或结构组织致力于企业系统的结构化。在这里系统要素是很重要的，但这并不意味着，系统联系因此可以不加考虑。不顾及系统联系而设置系统要素是不可能有多大意义的。

企业系统机构组织的结构化，需要分两步进行（详见第三章）。① 岗位形成。机构组织的基本要素是岗位，它们必须首先建立起来。岗位是实现任务的最小组织单位。如行政主管、参谋、助理等。② 机构设置。为了形成一个机构组织，必须对形成的岗位进行设置和结构化。

通过任务的综合可能形成不同的组织形式。

(二)过程组织

在组织的这一部分里，系统联系极为重要，它们是“企业”系统的主要组成部分。当然在这里也必须考虑到系统联系和系统

要素的相互依赖关系。

在实际的组织工作中,机构组织通常是预先给定的条件,因此过程组织只能在机构组织的固定框架下进行。

在企业中,过程组织通常被进一步划分成以下几个部分:

(1) 一般组织。在一般组织中将完成一切无需采用计算机就可以完成的任务。数据处理组织和一般过程组织的划分在实践中证明是有益的。因为通过这一划分,可以避免因采用计算机而出现组织上的僵化。

(2) 数据处理组织。它主要致力于那些需要应用电子计算机进行的组织工作,不管计算机为完成其任务是完全投入或者只是部分投入都无关紧要。

(3) 办公室组织。组织的这一部分是针对物质手段的。它主要包括:① 办公室布置;② 工作职位设计;③ 办公设备投入;④ 工具的应用。

过程组织(详见第四章)包括过程组织系统设计的三个主要任务:

(1) 系统分析。它为新系统设计作准备,主要包括现状调查和现状分析。

(2) 系统设计。这个任务分为粗略组织和详细组织。在粗略组织中,拟定系统构思,而详细组织则着手制订系统草案的所有细节。在利用电子计算机的系统中,程序设计同样属于系统设计的范畴。

(3) 系统引入。设计的系统必须转换成企业的现实。引入的准备工作是十分必要的。接着将进行系统试运行,然后是系统监督。

(三)项目组织

组织这项任务在过去几年里变得越来越困难,由于各种原