

大连培训中心教材之五

组织与人事

中国工业科技管理大连培训中心 编

企业管理出版社

大连培训中心教材之五

组织与人事

中国工业科技管理大连培训中心 编

*

企业管理出版社出版

石家庄地区印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

787 × 1092 毫米 32 开本 10.3125 印张 21,000 字

1981 年 6 月第 1 版 1981 年 6 月第 1 次印刷

统一书号 4207·022

定价 1.15 元

前 言

这一套丛书，是中国工业科技管理大连培训中心的教材，共八册。

国家经委、教育部和国家科委，为了培训我国企业管理干部，与美国合作，举办了大连培训中心。课程由美国纽约大学、夏威夷大学和加利福尼亚大学等著名高等院校的有关教授、专家讲授。学员们普遍反映，讲课内容丰富，理论与实践结合，系统地反映了现代化企业管理的基本知识。本社特将这些教材编译出版，作为在职干部培训和高等院校有关专业的参考。

这套教材的翻译工作，由大连培训中心邀请有关高等院校和科研单位的教授、专家担任。

企业管理出版社

一九八一年八月

目 录

第 一 讲	组织.....	(1)
第 二 讲	组织中结构的重要性—沟通问题.....	(16)
第 三 讲	1. 沈阳服装工业案例分析 2. 组织结构和信息传递.....	(30)
第 四 讲	激励 (一)	(52)
第 五 讲	激励 (二)	(67)
第 六 讲	激励 (三) —公司高级职员 的激励问题.....	(97)
第 七 讲	激励 (四)	(130)
第 八 讲	教育与培训问题.....	(145)
第 九 讲	关于领导的问题 (一)	(158)
第 十 讲	关于领导的问题 (二) —有效领导 的特质.....	(170)
第十一讲	林肯公司案例讲解.....	(178)
第十二讲	关于领导的问题 (三)	(188)
第十三讲	关于领导的问题 (四) —从领导到 节制.....	(204)
第十四讲	《战略与组织》导言.....	(214)
第十五讲	战略与组织 (一) ——战略与政策.....	(218)
第十六讲	战略与组织 (二) ——战略方案与 组织工作.....	(229)

- 第十七讲 战略与组织（三）——组织设计
计划的一些经验.....(240)
- 第十八讲 战略与组织的总结.....(253)
- 第十九讲 关于计划工作.....(265)
- 第二十讲 关于劳资关系.....(271)

A. 附录

W. R. 迪尔教授在中国工业科技管理大连培训中心开学典礼上的讲话

B. 案例:

1. 麻萨特朗尼克斯公司
2. 太麦克斯公司

第一讲 组 织

中国万里长城这一伟大的建筑工程，当初能在10年之内竣工，是因为蒙恬大将擅长组织和领导30万民工共同努力的结果。今日的鞍钢或目前制造我们所用计算机的资料控制公司，它们的经营成功，也是靠组织工作。

在今后的课程中，我们将在一起研究和讨论组织和在组织中工作的人的一些基本特点。我们要问：为什么有的企业总的来说工作还不错，可是有时却不正常，搞得不大好？要回答这类问题，我们就要追溯改进组织的思想发展史。同时，还要考察在中国企业中怎样加强组织设计和人事工作的某些特殊问题。这些问题包括结构（职权范围、信息沟通、工作流程）问题，目标、奖励、培训和领导问题。我们将要讨论美国的理论和经验。但是这门课程和其它的课程比较起来，将美国的理论和经验直接变成适合中国的需要就更为困难。历史、文化、技术和政治哲理都会使这一转化复杂化。我将提供一些方法，将美国的理论和经验传输给中国。但是，你们也必须帮助决定哪些建议对中国有用。

本课程的后段，我希望帮助你们深入地探索一些也许是你们感兴趣的问题：战略计划和目标管理，不同的奖励制度，创新和技术改革的管理，企业技术和管理的发展，以及企业、公司和国家机构之间改进组织关系的途径。

在今天这堂课，也许还包括下周的课，我将概括地介绍一下美国组织管理的发展。正象我在星期一开学典礼上所讲的那样：我不是在描绘一件完美的艺术品——而是介绍仍在发展中的理论概念和指导方针体系。它就象阵阵春雨重新改变着河流两岸的状态一样，日积月累的管理经验正在创造出新的实践和工业上新的模型。

所谓“组织”指的是把一些事物以有秩序的富有成效的方式组合在一起。我们之所以不断地探索比较好的组织方法，是因为我们要不断地促使劳力、资本、技术和原料等更复杂地结合起来，以便在满足社会的需要方面发挥更大的作用。

社会是根据下面四个目标来评价组织的：

适宜性

效果

效率

灵活性

适宜性：企业所作的事情有意义吗？这些事情是否为整个社会或社会中某些特殊群体所要求或需要？例如今天要让某建筑公司去将长城加长，恐怕就不适宜了吧！

效果：如果规定某企业去完成某种任务，他们是把注意力集中在规定的目标上吗？或是又让其他目标掺杂进来呢？譬如：也许制鞋厂可以生产收音机来为社会服务，但是只有它的鞋做得好，它才是一家有效果的制鞋厂。

效率：企业在向目标前进中，利用资源——特别是象资本和能源这些稀缺的资源——能最充分吗？

灵活性：当条件改变，企业也改变吗？它能符合社会的新需要和新期望吗？它能利用工艺、管理技术和市场等方面

的新机会吗？

任何企业的组织规划是不能完全满足所有这些评价标准的。追求效率和效果经常会闹得顾不上适宜性和灵活性。有些组织结构适于某些条件，但又不一定适合于其它条件。有的经理在稳定时期内干得很好，可是让他在变动的时期内当领导则往往失败了。

而且，我们在改进组织设计方面好象走的是曲折的道路，而不是走的一条直线。好的，合理的技术上和经济上的解答经常难于确定，这是因为这些解答并没有对人的本领和感情给予足够的注意。在人的方面解决好的答案经常似乎是不合理和不经济的。任何答案都有利有弊——所以每个新的解决方案必然要纠正以往的失败；同时也寻求新的进步。

让我们来追溯一下150年的美国管理思想的发展过程，我们可以看到它的大部分进步都是来自企业中富有远见的人的深思熟虑，也有的是来自提供新的重要概念和方法的学者和顾问们。

我们将从美国铁路管理的历史开始，并以它来结束讲述今天这一课的内容。

一直到1840年，铁路就象当时许多工厂一样，又小又简单，很容易由少数人亲自管理，而并不需要怎么考虑组织的设计或管理的原则。但是到了1850和1860年间，铁路里程（铁路线长度）增加了5倍——从6,000哩增加到30,000哩。有一条铁路竟达11,000哩。

到1860年，最大的铁路企业，无论在投资，在年度经营预算和在雇用工人数目等方面都比当时最大的制造业要大10—25倍。和制造业不同之处是，铁路员工和经营都分散在

很广的区域，而且经常需要复杂的协作和迅速地作出决定。

为了处理规模大、地域分散、业务复杂、需要迅速以及严密控制，铁路管理上进行了几种实验：

1. 把管理工作划分成许多职能部门，每个职能部门都有明确的职责。

2. 明确规定权力系统并用文字加以详细说明。

3. 制定一些工作手册，明文规定哪些人员和部门需要与另外的一些人员和部门发生工作联系——规定哪些信息和资料需要在管理体系中传递流通，以便做出好的决定和进行严密的管理。

4. 为了使做具体工作的人工作有效，向他们授予权力和责任。

5. 须分清行政和职能管理人员的职责，前者负责调动资源和定出决策，而后者是提供建议和进行帮助。

6. 上层管理人员要注意到他们的工作与中下层管理人员不同，他们不应集中精力搞一些日常行政事务，而是需要他们审查一些有关降低成本、制定运价和扩展铁路等长远性问题。

接着，大约100年以前，铁路管理方面的进步很快地揭开了制造业管理改变的序幕。制造业极其迅速的成长有三条理由：

1. 高速度和流水作业的发展

许多公司开始纵向结合：出现了装配成品的装配工厂和零件制造厂的结合，生产部门和原料供应者的结合以保证正常供应，或是和市场组织结合以保证产品有一个广泛的销售市场。

2. 销售组织的发展

与生产发展的同时，市场活动也发展起来了。许多产品的销售变得日趋复杂。以缝纫机为例：需要有人教给未来的顾客使用缝纫机；要有人为顾客筹钱买缝纫机；也要有人准备零件，以便为用户进行修理。因此“胜家”缝纫机制造公司停止了代理商经销的办法，改而建立了自己的销售和服务部门。

3. 由于销售和制造能力的发展，许多企业吸收了不少制造相似产品的公司。如研究用电的许多公司联合起来组成了通用电气公司（GE），就是一个例子。

在这些公司发展的时候，它们不仅吸收了铁路部门的管理经验，而且也增加了自己的想法。正如任琦峰教授已经讲过的：它们开始降低职能组织的重要性，而围绕产品线或者市场建立主要的组织分界线。更多的把重点放在财务手段上，以便为企业的各个不同部门评价经营成果提供一个共同基础。

当在全面的组织结构中推行这种做法时，同时就有人想怎样把工厂组织得更好，以使人们工作起来更有成效。史璞兰教授对你们讲过关于艾里·怀特尼（Eli·Whitney）的专业化和标准化思想，曾如何使不熟练工人可以干从前只有熟练工人才能干的工作。20世纪初，亨利·福特（Henry Ford）把这些专业化、标准化思想发展成为现代装配线的特定原理。

这些都是合理的、科学的方法。与此同时，也通过改善工人的待遇来提高劳动生产率。象你们现在所做的一样，有些公司在工人福利设施（住宅、学校等）和培训方面进行

大量投资，并要求管理人员深入基层工作。安得鲁·卡尼基 (Andrew Carnegil) 有一种坚强的信念，认为领导人员应该定期参加体力劳动。亨利·福特由于他的装配线而受到其它企业领导人员的尊敬，然而由于他把工人的工资提到前所未有的每天 5 美元的水平，却遭到一些人的憎恨。

20 世纪初期，组织和管理思想主要是在工业管理领域逐步发展起来的，主要表现在两个方面：

1. 从工作场所获取更多的东西

早在 20 世纪初，在这方面做出巨大贡献的有 4 个人：弗列德利克·泰罗 (Frederick Taylor)，亨利·甘特 (Henry Gantt)，福兰克与丽莲·吉而布列斯 (Frank & Lilian Gilbreath) 他们强调的内容如下：

——细致的作业设计：对工人操作的动作和时间进行精密的研究，找出能达到最高效率而又疲劳最少的方法。

——科学地为工作选择适当的工人。

——认真训练工人（如果工人成绩好，便有机会得到提升）。

——管理人员和工人之间的合作精神，如工人在工作上遇到困难，管理人员愿承担责任。

史璞兰和费希尔教授将会给你们讲述这 4 位管理专家和他们在工厂管理方面的影响和贡献。

2. 管理大型企业的新结构

这方面有贡献的并非都是美国人，他们当中有亨利·费尧 (Henry Fayol)，法国人，和麦克斯·韦伯 (Max Weber)，德国人，他们是第一次谈及管理工作是计划、组

织、指挥、协调和控制。正如泰罗主张手工操作应该规定得程序明确和清楚一样，他们主张要有含义清楚和层次分明的管理结构。

具体说来他们主张：

——分工：每个管理人员的职务应该有明确规定，并和其它管理人员的职务有所区别。同样各部门或工作单位也应按职能、产品、工艺、市场或地区具体划分。

——层次分明的组织系统。

——每个管理人员的权力范围要清楚。

——有限制的控制幅度；即下属的数目应适当，上层3—9个下属，下层可有8—30个。

——命令单一：只有一个主管上司，只有一个最高目标。

——要有大量书面的规章、细则、工作程序、经营政策。

——不强调个性：组织图上谁担任工作都无关重要，决策不应因个人的感情和偏见而受影响。

——按工作的成绩付给报酬。

——权力集中和权力分散之间的平衡，前者为掌握控制所必需，而后者可以刺激首创精神。

——进一步明确行政部门和职能部门之间的区别，坚持命令单一的原则。

现在让我把讲过的内容小结一下：当时许多在管理方面的发展，从铁路到泰罗和弗列特(Follett)，都是从组织结构角度上来改善管理，他们所强调的是组织、规章、规程和原则。

他们将组织看成是具有确切而稳定目标的结构。着重于如何改进效果（重视向目标前进）和提高效率（最好地利用资源）。他们并不认为组织的活动或目标会有急剧的改变。

虽然福特和泰罗也强调人的因素，但是他们的组织结构思想是没有人情味的。如果经理不关心人，这就可能会导致管理一方和工人之间的严重分裂。

结构思想的发展在许多方面是对技术、机会和出现的问题的反映。如：铁路、电报和电话的应用，使管理分散在各地的组织成为可能；电动机和其他发明使大量生产成为可能；创制复杂的产品又需要有工厂的训练和服务。总之科学和技术在形成组织的设计以及在管理的实践上已占很重要的地位。

从1930年以来，组织仍然继续成长和改变。新的需要产生了，旧结构的缺点越来越明显。这时有3种重要的管理思想或多或少地平行出现。在我们美国还没有能完全将它们结合成为一体，但是每一种思想对中国都是重要的——或许你们能走到我们的前面（就象日本现在做的那样）找出一套综合的方法。

这三种管理思想如下：

（一）组织的行为观念

行为的看法是复杂和多样的。但是它们都有一个共同的主题。它们都认为使组织发挥作用的归根结底是人，而不是结构。它们都主张设计组织和管理实践必须建立在要适应于人并且优厚待人的基础上。

让我们根据各种各样的行为理论提出3种观念，在管理实践中已经证明是很有用的观念。

1. 在每个正式的或官方的组织中，都存在着一种非正式或非官方的组织，这种非正式的组织并不包括在正式组织结构图里，也不写在组织条例里面，它在一定程度上是对正式组织结构或条例的反应。非正式组织往往比正式组织更能说明一个企业是怎样有效地工作的。

例如：财务制度上规定：每次采购超过8,000元的要经上级批准。如果获得批准需要时间而且麻烦，那又会怎样？照章办事吗？还是把8,000元的购买分成两个4,000元的购买而避免拖延？

再比如：一个严格按行政职能制组织起来的管理机构规定：维修工程师只有通过车间主任才能和班组长联系。现在假如有1台机器出了故障，维修工程师知道怎样去修好它，这时班组长很可能就让这位维修工程师直接到出事地点领导工人把机器修好而不通过车间主任。

在结构模式中对人是并没有偏爱的。但是在适当的条件下，业主的子女往往可以享受到一些特权。

对进行研究的非正式组织的人所探索的不是写在文件上的权利而是真正的影响力；探索的不是组织中所规定的沟通渠道而是直接的沟通模式；探索的是用非正规的办法来纠正正式计划中的缺点；探索的不仅有工作关系而且也有社会关系。

2. 一方面通过专业化、标准化和分工来找出组织工作的最好方法，以使人们提高生产能力，另一方面通过让工人感到满意和受到尊敬，以使人们提高生产能力，这两者之间永远存在着矛盾和紧张关系。人是喜欢在集体中共同工作而不喜欢单独工作的，他不愿意受机器的支配，他们喜欢感到

自己是从事于一种重要的工作，而且常常喜欢工作多样化和富有挑战性。泰罗使工人工作简单化的意愿是要让人们认为他是“把工人当作人来对待”。可是他那套简化工作的方法，实际上却给了他一个把工人当作机器“人”的名声。

3. 即使不提职责和权力，也能建立一个很好的组织模式。比如：首先由柴斯特·巴纳（Chester Barnard）（美国一家电话公司总裁）提出，继之由赫伯·赛蒙（Herbert Simon由于他公开认为大多数经济学家有关人的概念是不现实的，而获得诺贝尔经济学奖）所发展的理论结构便是一例。

应该把企业看作是许多人和群体的集合，这集合在内部的是职工，在外部的就是供应者和顾客，他们能参与管理并对企业做出贡献。而为了获得这些贡献，企业的经理们必须给予有关方面一定的回报。企业为了引出贡献而给予的这种回报就叫诱因（Inducement）。

由此可见，某一个群体的贡献能成为其它小组的诱因；职工为顾客生产商品，工程师的设计构想能带来银行的投資，顾客付的货款能支付职工的工资。因此，管理人员的任务就是使这些一个一个的诱因和一个一个的贡献和谐地结合起来。

如果经理人员最终能做到使贡献的流量保持住必要的诱因流量而且有余，该企业就会繁荣和发展；如果做不到这一点，该企业就会衰落和失败。

在巴纳——赛蒙创建的“诱因——贡献”模式中，关键是说服力，而不是权力。

（二）决策模式

决策模式理论的产生主要归功于赫伯特·赛蒙和那些从事经济学和运筹学研究的人们。这种模式提出“最重要的管理活动就是决策”，决策可以从明确地探索问题，提出可供选择的方案，或是胡里胡涂地错过机会而作出决策。

在这种模式下，采取了更好地分析问题的方法和手段以及作了更好地从事选择的研究。

决策模式和结构模式都具有技术和工程的性质。但是制定决策主要是研究经理人员做什么？而不是研究他们如何相互制约。决策模式可以消除在计划、协调和控制方面人为的差别。它着重于经理人员必须解决的问题，以及在特殊情况下如何取得较好成果的问题。

决策模式可以使我們更好地编制预算和计划，更好地管理存货，更好地执行诸如建筑企业中最复杂的一次性工程计划，更好地了解 and 反应顾客的爱好等等。如果了解什么是企业的关键性决策，就会有助于我们为企业制定一个全面性的计划。

（三）组织的战略观念

直到二、三十年以前，美国绝大多数企业就象中国一样，都假定企业的经营目标相对来说是相当固定的，并且认为企业经营的主要问题就是效率和效果。可是，情况的变化改变了这种观点：

——技术改进的步伐加快了。第二次世界大战以后的国际贸易市场也有了发展。

——大型企业开始对研究工作更加重视，并且由于老产品和旧市场的日趋衰落，就更关心发展新产品和新市场。

——国际和国内的竞争加剧了。

——由于生活水平的提高，消费者的愿望变得多变和更难预见。

——最成功的公司（如通用汽车公司，通用电气公司，国际商用机器公司，席尔斯芦巴克百货公司等）否定环境稳定的看法，否定一种产品可以长久不变的看法，他们期望并鼓励改变，并从加强组织工作来获得利益。

——技术越来越复杂和它的价值越来越昂贵。例如建立一个设备可用50年的炼油厂，在投资之前就必须考虑这50年社会会有什么变化，会给公司带来什么问题，这点是非常重要的。

所以通过许多公司的例子和一些人的著作——比如著名的，我们纽约大学的彼得·杜拉克（Peter Drucker）教授——管理和组织的新理论逐渐出现了。这些理论强调：

建立长期预测和制定长期计划。对服装厂要有2—3年的预测和计划，而对造纸厂或炼油厂就要有30—50年的预测和计划。

——积极规定企业的中心目标和战略，这样可以使企业经营少数有特色的项目，而不必把力量浪费于一些没有生产性的工作。

——有条不紊地从中心目标和战略制订出更具体的目标和整个企业的工作计划，以有条理的方法对照目标来评估执行的结果，这就叫做“目标管理”。

——对人们的训练、激励和使用，可以启发人们改进企业的创造性，并增加在情况变化时的适应性。

使所有方面都得到平衡是不容易的，我开始就提到过，没有一种模式是最好的。在美国需要的理论和方法不一定是