

经济学、管理学类
研究生教学用书

组织建构与企业管理技术

*Organization Building and
Business Managing Technique*

肖鸣政 主编

高等教育出版社

经济学、管理学类
研究生教学用书

组织建构与企业管理技术

Organization Building and Business Managing Technique

肖鸣政 主编

高等教育出版社

内容简介

本书是在广泛分析与总结国内外企事业组织管理研究成果与实践经验的基础上编写而成的。

全书三篇九章。第一篇为组织管理理论,比较系统而简要地介绍了传统的组织管理模式与思想、行为管理的模式与思想以及现代组织的模式与思想;第二篇为组织建构方法,主要介绍如何设计与建构一个新组织的方法与技术;第三篇为企业管理技术,主要阐述企业组织设计工作完成之后,如何实施企业的管理,如何通过企业管理中的科学技术提高企业管理的效率与效果。

本书适用于管理类与经济类研究生教学及研究人员参考,适用于广大企业管理人员参考,也适用于事业单位与政府机构管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

组织建构与企业管理技术/肖鸣政主编. —北京:高等教育出版社, 2003.6

ISBN 7-04-012081-X

I. 组… II. 肖… III. 企业管理-组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 000405 号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷	化学工业出版社印刷厂		
开 本	787×960 1/16	版 次	2003 年 6 月第 1 版
印 张	13.75	印 次	2003 年 6 月第 1 次印刷
字 数	230 000	定 价	19.60 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前 言

本书是在广泛分析与总结国内外企事业组织管理研究成果与实践经验的基础上编写而成的。全书三篇九章，包括组织管理理论、组织建构方法与企业管理技术等三篇内容。

第一篇为第一章，比较系统而简要地介绍了传统的组织管理模式与思想、行为管理的模式与思想以及现代组织的模式与思想。

第二篇包括第二章、第三章和第四章等内容，主要介绍设计与建构一个新组织的方法与技术。当确定了组织的性质与管理目标之后，管理人员最为重要的工作是要懂得如何按照所确定的组织性质与方向，尽快地建立起相应的组织机构。因此在这一部分中的内容，主要告诉读者，企业的组织建构可以选择什么样的结构类型，应考虑哪些结构要素，应该按什么样的步骤与方法进行建构，每一步的工作如何具体实施等，这些内容主要体现在第二章与第三章之中；当组织构架与部门设计之后，如何把部门的职能与职责落实到每一个岗位和每一个职工身上，保证企业组织的有效运转，这就是人事设计技术。通过工作分析与评价，通过工作研究与劳动量测定、定员、定额技术以及人力规划，可以保证企业组织设计中的每一个要素，都与具体岗位的人员要求结合起来，落实到每个岗位人员的工作行为上，这些内容主要体现在第四章之中。

第三篇包括第五章、第六章、第七章、第八章与第九章等内容，主要阐述企业组织设计工作完成之后，如何实施企业的管理，如何通过企业管理中的科学技术提高企业管理的效率与效果。本篇所介绍的企业管理技术，主要包括如何根据企业的经营战略设定企业及其各部门、各岗位的具体目标，如何根据所设定的具体管理目标，对职工的工作行为进行科学的引导、控制与激励，如何科学有效地协调管理过程中所存在的职工群体行为之间的矛盾、群体行为与个人行为之间以及个体与个体行为之间的冲突，如何评估企业组织管理的有效性以及如何考评每个职工的绩效。

本书适用于管理类与经济类研究生教学及研究人员参考，适用于广大企业管理人员参考，也适用于事业单位与政府机构管理人员参考。

本书的第七章由陈大超教授编写，其余各章节主要由肖鸣政教授编写。其中，张肇参加了第三章的部分节目编写，张一名参加了第二~八

章的提要编写工作，陈菁参加了第一章和第九章的提要编写工作。此外，温云云同志为本书做了大量的文字录入工作，陈菁、周伟卿等同志还为本书一些章节选编了部分表格与资料。在编写过程中我们参考了许多相关的研究成果，在此谨对吴培良、孙彤、崔纳克等有关专家学者表示衷心的感谢。对高等教育出版社领导、编辑以及其他许多给予了各方面帮助与支持的同志，致以诚挚的感谢！

书中不足之处，谨请读者批评指正。

作者

2002年12月

目 录

第一篇 组织管理理论

第一章 组织的理论与模式	(1)
第一节 传统理论与模式	(2)
第二节 行为理论与模式	(10)
第三节 组织理论的发展	(13)
复习思考题	(18)

第二篇 组织建构方法

第二章 组织结构与设计	(19)
第一节 结构要素	(19)
第二节 模式类型	(31)
第三节 设计程序与步骤	(37)
复习思考题	(41)
第三章 组织设计的内容与方法	(42)
第一节 职能设计	(43)
第二节 管理幅度与管理层次设计	(48)
第三节 部门设计	(54)
第四节 职权设计	(59)
第五节 整体协调机制设计	(78)
第六节 管理规范设计	(82)
复习思考题	(90)
第四章 组织的基本技术	(91)
第一节 工作分析与评价	(91)
第二节 工作研究与劳动量测定	(118)
第三节 定员与定额技术	(132)
第四节 人力规划技术	(142)
复习思考题	(147)

第三篇 企业管理技术

第五章 组织目标的设定	(148)
第一节 目标及其类型	(148)

第二节 目标设置的理论与方法	(150)
第三节 目标制定实例	(157)
复习思考题	(159)
第六章 组织行为激励	(160)
第一节 需要型激励理论	(160)
第二节 过程型激励理论	(166)
第三节 结果型激励理论	(169)
复习思考题	(172)
第七章 群体动力与协调	(173)
第一节 组织中的个体	(173)
第二节 组织中的群体	(178)
第三节 群体的冲突与协调	(184)
复习思考题	(187)
第八章 管理控制理论	(188)
第一节 素质理论	(188)
第二节 作风理论	(191)
第三节 权变理论	(193)
复习思考题	(197)
第九章 组织管理的评估	(198)
第一节 评估概述	(198)
第二节 绩效考核的方法	(202)
第三节 评估在现代企业管理中的运用	(205)
复习思考题	(212)
参考文献	(213)

第一篇 组织管理理论

第一章 组织的理论与模式



本章内容提要

企业组织理论是整个组织理论的主干与核心，自本世纪初兴起以来，已形成了许多理论模式。本章系统地介绍了组织理论的发展趋向：传统组织理论→行为组织理论→现代组织理论，并分别叙述了各自产生的社会背景、特点、适用条件，能使我们对组织理论的发展有一个全面的认识。

首先，介绍了传统组织理论的概念，描述了三种典型传统组织理论及其模式，并分析比较了这三种传统组织理论：

- 泰罗为代表的科学管理模式，把科学管理的重点放在生产过程的计划、标准化与作业方式的改进上，以最小的投入取得最大的产出。

- 法约尔为代表的职能管理模式，认为管理工作是复杂和综合的，应把管理分解为不同的职能环节来提高管理的效率。

- 韦伯为代表的职权管理模式，提出了职权管理的官僚模式，理想的行政组织体系应该是按照严密的行政组织、严格的规章制度来组成管理机构。

其次，介绍了行为组织理论的起源。全面阐述了梅尔对行为组织理论的研究，揭示了行为组织理论是传统组织理论的继承与发展，并指出组织结构的设计不能只考虑工作本身的特点，而更重要的是应该考虑工作的人的需要和特点。

最后,描述了现代组织理论的发展趋势,例如,主张人际平等;组织与个人目标的融合;把组织看作是一个开放的系统;企业的组织管理应采取权变的观点,等等。总结了组织理论的发展轨迹是由任务为中心转向以人为中心,再转向系统的权变管理模式。

第一节 传统理论与模式

现代组织理论是在传统组织理论基础上发展起来的,因此我们必须了解有关传统组织理论的基本观点、基本模式及其主要特点。

一、传统组织理论概述

20 世纪初至 20 世纪 30 年代,先后出现了以泰罗为代表的“任务管理”理论、以法约尔为代表的“职能管理”理论、以韦伯为代表的“职权管理”理论,人们把这些理论统称为传统组织理论。尽管这一时期出现的各种组织理论的侧重点不一样,但在以下的基本点上却是相同的。

(1) 把企业看作是一个封闭的系统,组织管理的重点放在企业的内部,着重于生产中即有资源效用发挥的研究。泰罗侧重于工作劳动方式方法与手段的科学化研究,法约尔侧重于管理过程中基本职能的研究,而韦伯侧重于管理人员职权结构及其制度的研究。尽管他们研究的侧重点不同,但都是限于企业管理内部因素的研究。

(2) 把劳动者看作是一种有理性的经济人。因此这一时期中,他们只重视工作与物的研究,重视管理过程本身的研究而忽视对人的特性研究,重视人的物质经济要求研究,忽视人的社会性需求与心理需求的研究。

(3) 重视基层操作化与管理的微观性研究,忽视高层发展战略与管理的客观性研究,研究方法与内容带有局部性、静止性和孤立性。

总之,传统组织理论的中心思想和特征是一种以工作任务为中心的组织理论,它把组织看成是一个封闭系统,把工人看作是理性的经济人。因此,传统组织管理的对象是活动,而不是人。组织中人与人的关系被认为是一种“非人化”的关系,是一种职位之间的关系;组织成了一个角色及其工作的协调模式;组织的存在与成员个人无关,即使全部成员调换了,组织仍然存在。

二、传统组织理论的三种模式

传统组织理论中有影响的代表人物较多,有泰罗、韦伯、吉利克、

法约尔、厄威克、穆尼和雷利等，但其中影响较大的还是如下三种理论模式：

1. 科学管理模式

泰罗（1886—1915），美国人，被认为是“科学管理之父”。其代表作是1911年出版的《科学管理原理》，侧重于研究工厂内部生产管理方面的问题。

泰罗认为，企业管理的中心任务就是提高每个工人的工作效率。存在于管理和工人之间的许多工业问题，在很大的程度上也是一个关于生产所创造的“剩余”（产品）如何分割的焦点问题。劳资双方应该停止关于如何分割剩余的争吵，问题是要提高工作效率，增加剩余数额，这样斤斤计较的分配剩余问题就会变得不那么迫切了。同时，泰罗把工人看作是机器的附属物，是一种理性的经济人，工人的行为将受更大的经济报酬的推动，而经济报酬则来自不断提高的工作效率。因此，泰罗把科学管理的重点放在生产过程的计划、标准化、作业方式与方法的改进上，以便以最小的投入取得最大的产出。

泰罗的这种思想来自他在米德维尔钢铁公司、伯利恒钢铁公司以及他给许多工业企业当顾问时的实际工作经验。在他创业的早期，他就有志于提高工作效率、改进工作方法以及科学地确定完成每项工作任务的“最好办法”。为了确定机械加工中金属切割的“最好办法”，泰罗曾进行了为期26年以上的试验。

泰罗还把他“工作效率”提高的管理思想，具体为四个基本管理原则或基本职责：

（1）管理者应致力于对企业管理实践中可以取得的有关优化工作方式的一切资料，进行搜集、分析与归类，寻求提高每个人工作的“最好方法”。因为对于每项工作都可以加以科学的分析，每项工作都存在一种“最好的方法”，因此管理者的第一个责任就在于为每个工人工作提供具体的指导，使得每个工人掌握一种完成本职工作最好的方法。

（2）管理者工作是科学地选择、训练、教导和培养工人，而不是让工人自我选择、自我训练。因为每个职位的工作都存在一种“最好的工作方法”，但并不是每个人都能得心应手地掌握，因此管理者的第二个责任，就是要善于选择最适于完成每项具体工作任务的工人，并训练他们，使他们掌握完成自己工作的最有效的方法。同时在工作中还要注意对每个工人进行彻底的考评，最大限度地发挥他们的能力。

（3）管理者应想尽一切办法让工人以完成工作的“最好方法”去操作。许多“最好方法”的作用，并不是所有的工人都能自觉地去认识、

去执行,甚至会遇到反对意见,所以常常需要管理者对他们进行说服教育,引导他们去掌握并运用“最好的方法”。

(4) 管理者应与工作划清责任界限,明确自己的责任范围是管理,要尽力以适宜的方式进行有效的组织与管理工作。管理者的任务主要是计划、组织与控制,千方百计地要求与引导工人准确地按照“最好方法”去做。

此外,泰罗的管理模式中还有以下几种值得注意的观点是:

(1) 泰罗主张把“计划职能”与执行职能分开,单独设置职能管理机构来专门从事作业研究与工作分析。

(2) 泰罗主张实行职能管理制。每个管理人员担任1~2种管理职能。

(3) 泰罗提出了例外原则,实行权力下授。泰罗认为高级主管应把时间与精力集中于对例外的、特殊管理问题的决策,以及对下级工作的监督,一般的日常事务应授权下级管理人员去处理。

2. 职能管理模式

法约尔,法国人,曾任一家大型采矿和冶金公司的经理,被认为是“管理理论之父”。他在分析上层管理人员的许多管理问题的基础上,认为管理者成功不是管理者个人的特长,而主要是因为他们应用了一套通用的管理原则,这些原则能够分别教给别人。法约尔的代表作是《工业管理与一般管理》,在这本著作中重点论述了管理的职能。

法约尔认为,管理工作是比较复杂而综合的,要提高管理的效率与效果,可以把它分解为不同的职能与环节。他把管理分为计划、组织、指挥、协调与控制五个环节。

在《工业管理与一般管理》一书中,法约尔提出了14条管理原则,其中5条是关于改善人际关系的,1条是强调生产效率的,其余8条是针对企业的行政管理提出的。

用于解决人际关系的5条管理原则是:个人利益服从整体利益;公平合理;人事上的稳定;首创精神和团结性。

(1) 个人利益服从整体利益。一个职工或一个群体的利益应服从企业组织的整体利益。法约尔认为,利益服从性原则的贯彻,要在严格的监督之下,监督员要在把自己的利益服从于企业组织的利益方面做出榜样,并且尽可能在各个职工同职工群体之间达成公平协议。

(2) 公平合理。管理中应力求让平等和公道感遍及整个企业组织,把政策与实施一视同仁地应用于企业内的一切群体和个人。

(3) 人事稳定。管理者应力求每个职工适应其工作并能按期有效地

工作。这里的人事稳定是对企业内所有人员而言的。人事稳定要让工人们有一种安全感,以使他们积极地学习自己的业务,从而把工作干好,同时具有心理上的稳定感,否则整天因为工作频繁变动而烦恼,生产质量是难以保证的。对于管理人员本身来说,人事稳定也是必要的,管理人员要想做好管理工作,需要相当长的时间来了解企业、成员及他们存在的问题。因此,法约尔甚至建议,对一个企业来说,聘用一个任期较长的中等能力的经理,比陆续聘用更加精明强干的经理更为有利。

(4) 首创精神。管理者应力求培养与激励每个职员的首创精神。首创精神可以提高职员的工作干劲与工作质量。这个原则对于今天的企业管理来说,就是企业要大力在本单位各级组织中建立合理化建议制度,以便充分利用全部职员的智慧和能力去解决带有普遍性的问题。

(5) 团结性。管理者要重视职员间的合作,维护他们之间的关系。团结就是力量,管理者的任务不是清除持不同意见的人,而恰恰相反是团结一切有不同意见的群体和个人。

用于解决生产效率问题的1条管理原则是:

(6) 工作分工。管理者应把较复杂的工作分解为能够独立操作的较简单的工作,这样可以提高工作效率。

在法约尔之前,巴贝奇通过实验证明,技巧基础上的劳动分工在经济上是十分必要的。他认为按照工作的技巧水平进行劳动分工后,学习时间可以缩短,因为每个工人都是学一种技巧,而不是各种技巧都学。此外生产加工过程中环节间的转换加快,节约了时间。并且,操作中从一种技巧转向另一种技巧的时间损失也减少了。按照技巧水平把工作划分为不同的组成部分,可使操作者只须学习和付出完成单项操作所需的技巧,由于多次重复,因而生产中工作能获得高度的准确性,有利于生产质量的保证。

法约尔也是以同样的理由提出工作分工和建立专家小组的。他认为这种操作的结果会提高技能,减少当前时间,并且由于减少了从一项任务到另一项任务的转移时间而增加效能,但他比巴贝奇研究更深刻,认为要把工作分工原则应用到各级管理中,而不仅仅限于计时工作中。

其余8条管理原则则是用于解决行政管理的:

(7) 职权与职责相符。职权是发号施令的权力和使人完全服从的权力,与此相联系的则是职责。把职权赋予一个经理,意味着他在接受了职权的同时也接受了职责。如果在赋予职权的同时,不相应地交付职责,就是组织上的不健全和无效力,因此,管理者必须注意职权与职责相符合,这样才能有效地发挥管理的功能。同时,法约尔认为,职权会

被滥用，并且认为防止滥用职权在于拥有职权个人的品德。

(8) 纪律。纪律被认为是一个组织中全体成员对公司约束他们行为的书面合同及政策所持的尊重态度。

纪律是顺利地管理企业所必需的，没有纪律，就不可能有企业的兴旺。

法约尔认为，良好的纪律的形成依赖于两个条件。首先纪律规范要通过公司和职员之间签署尽可能清楚而公平的合同来体现；其次要选拔一批精明能干的人担任纪律监督员，并且在需要惩罚或给予纪律处分时，必须尽可能地做到公正合理。

(9) 统一命令。每个职员应只接受一个上级指令。

(10) 统一领导。对于具有共同目标的一组活动应只有一名首脑与一个计划。

统一命令与统一领导两个原则既相似又相辅。实际上，在行为对象上两个原则却有所不同，含义上也有所不同。所谓统一命令，就是说在一个企业内，命令只能出自一个源泉，必须保证下属在本单位内只有一个上级领导能向他们下达命令；所谓统一领导，就是说一个企业（单位）内或完成一项计划活动，只能有一个领导人或按一个计划进行。

统一命令的行为对象是职工个人，而统一领导的行为对象则是整个企业组织，或整个行动计划，而不是指向个人。统一命令原则保证管理过程中每个职员只接受一个上级领导人的指令，而统一领导原则保证管理过程中每个单位或执行行动计划时，只能有一个指挥者，两个原则分别是微观与宏观上保证组织管理的有效性。

(11) 集权。所谓集权，是与统一命令与统一领导的精神一致的。一般来说，那些趋向于减少下级的权力和责任，并且使上级手中掌握更大权力的行动即为集权行为。反之那些增加下级的责任和权力的行动则是分权行为。

集权对企业组织很重要，是组织管理中必不可少的，但在一个企业内集权应该是有限度的。在确定一个企业组织的合理集权程度时，需具有一定的弹性。集权到何种程度需要根据本企业的工作性质、内外因素与问题，以及下级的工作能力而综合决定。

(12) 等级链。这一原则要求企业内从最高权威至最低层的工人之间的职权关系界限清楚明白、相互衔接，如同一条直线，这有利于指令的快速传递。

(13) 职工报酬满意。即职工的报酬应当公平，尽量做到职工与公司双方满意。

(14) 秩序。管理者应为企业内每个人安排一个合适的工作岗位,使每个职工都有他自己的位置。所有的职工都处于他们应处的位置中,以明确企业内各个人相互之间的关系,这样有利于职工的自我管理 with 约束。

此外,法约尔还提出了“跳板”与“直线—职能”的思想模式。

等级链与统一命令、统一领导等原则认为,上下级之间应当根据权力执行的路线,即通过不中断的指挥链来传递信息。但是,为了克服由于贯彻统一命令等原则而产生的信息传递的迟缓,法约尔设计了一种“跳板”,又称法约尔桥,用这种跳板,可以跳越指挥链而直接联系,如图 1-1-1 所示。

从图 1-1-1 中看出,当段长 F 要与段长 G 联系工程改造事情时,按统一命令、统一领导及等级链等原则,段长 F 要逐级上报到厂长 A,再由厂长 A 通过工程改造组织系统逐级下传任务到段长 G,这样太费周折。依据法约尔桥的思想,在上级领导人授权的情况下,对于一定的日常业务,段长 F 可以直接与段长 G 联系,

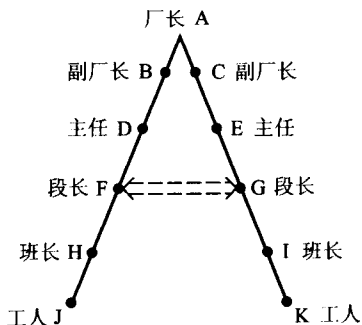


图 1-1-1 法约尔桥方案图

事后再向本组织系统的上级汇报。这样就可以解决管理过程中纵向指挥与横向联系的矛盾,提高管理的效率。后来发展起来的矩阵结构模式,则是这种思想的具体延伸。

法约尔把统一命令、统一领导与等级链三个原则与泰罗的职能管制结合起来,即形成了“直线—职能”制。这是对泰罗职能制的一种改进,变多头领导为单线领导。

3. 职权管理模式

韦伯 (Max Weber), 德国人, 提出了职权管理的官僚模式, 其代表作是《社会和经济组织的理论》。

“官僚”这个术语, 不是文牍含义与低效率, 而是指组织结构中的某些特点。

韦伯认为, 理想的行政组织体系, 不应该是凭家族世袭地位、人事关系、个人情感等来组织, 而应该按照严密的行政组织, 严格的规章制度来组成管理机构。

合理合法的职权观点, 是韦伯的官僚概念的基本点。所谓合理合法的职权, 就是根据所处的地位来行使职权的权利。“就合法的职权而言,

服从归因于合法建立起来的客观秩序。这种服从可以延伸至行使职务权力的人,但只能依靠其指挥的正式合法性,而且只能在其所处职位的权力范围之内。”^①这就是说,合理合法的职权,是基于其在组织内所处的地位,当这种职权演变为有组织的行政管理人员时,必然形成“官僚结构”的形式。在这个官僚结构中,每个管理人员都位于一个职权明确的职位上,并与固定的薪金报酬相联系,组织是靠规章与制度来加以管理的。

具体地说,韦伯官僚模式的主要观点如下:

(1) 任何企业组织都必须有某种形式的权力作为基础,以保证组织的秩序和达到组织的目标。然而权力有三种来源:一是传统世袭,例如封建社会和家族世袭,权力代代相传;二是个人崇拜,来自对某个人的迷信和崇拜;三是理性和法律的权力,来自合理挑选、依法任命与合理赋予行政命令的权力。企业组织应以最后一种权力形式作为支柱。

(2) 企业组织内的各种职务和岗位要按照职权等级来组织,形成一个逐级分层指挥系统,如图1-1-2所示。

其中,第一层是主要负责人,其主要职能是决策;第二层是行政官员,其主要职能是贯彻决策;第三层是一般工作人员,其主要职能是操作决策,从事实际业务工作。官僚模式中每个人的职权都要明文规定。

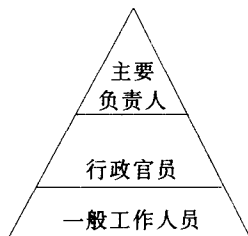


图 1-1-2 “官僚”模式分层结构示意图

(3) 企业组织内人员的任用应通过正式考试或培训,使人员胜任职务的要求,而不是凭世袭地位或人事关系。

(4) 企业组织内每个人都必须严格遵守规章和纪律,没有例外。

与其他传统组织理论模式相比,官僚模式从纯技术观点上看,能够取得最高效率,具有准确性、稳定性、严格的纪律性与可靠性的特点。因此当时被认为是社会中大型而复杂的企事业管理中最有效的模式。但是后来人们认为,官僚模式最适用于以生产率为主要目标的常规的组织活动,不适合于以创造和革新为重点的非常规的灵活的组织活动。

三、传统组织理论的比较分析

所有的传统组织理论都认为,每个人都是有理性的经济人,通过明

^① 马克斯·韦伯. 社会与经济组织的理论. A M 亨德逊, T 帕森斯译. 纽约: 格兰自由出版社, 1964. 328

明确划分等级关系中的专业化，人们可以把工作组织得很好，以便最有效地达到组织的目标。企业组织是一个由合法的管理权威进行计划和控制的机械性系统，因此，他们管理的重点是通过对企业人员的安排和管理来提高工作效率。传统组织理论提出了诸如金字塔结构、统一指挥、控制跨度、例外管理、职能专业化、直线与参谋二分法等思想，以及适用于所有企业组织的一般“管理原则”。

但是上述三种典型的传统组织理论各自又有所不同。泰罗“科学管理”模式的重点是在于计划、标准化和提高人的工作效率，它认为管理是科学而不是一种以经验法则为基础的个人处理问题的方法；法约尔“职能管理”模式的重点在于建立职能分解与管理原则；韦伯“官僚管理”模式的重点在于职权体系的建立，要求明确规定职权等级结构，以职能专业化要求为依据进行劳动分工，制定规章制度，建立个人关系与工作程序系统，依据技术才能做出人事安排。

在指挥系统结构上，泰罗提出了职能工长制的多头指挥系统，如图 1-1-3 所示。

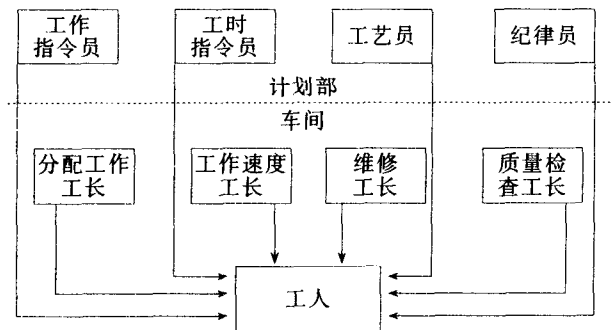


图 1-1-3 泰罗的职能工长制示意图

而法约尔提出了直线职能制，韦伯提出了分层职权制。

人们认为，传统组织理论有利有弊。泰罗时代，工业的发展急需大量的工人，当时许多工人都是从别的国家移民或从农村招来的，因此强调工作的细致专业化与一个强有力的有关权威与控制的等级管理体制，是一种有效的方法，但是这种组织理论将组织看作为一个封闭系统，未能考虑到很多来自组织内外的各种因素影响，把人的行为单一化为经济冲动，研究局限于个人的经验和有限的观察。因此人们认为传统组织理论是“没有人情味的组织理论”，管理理论是机器型的，所建构的管理理论没有得到科学方法的严格实验研究证明，可靠性差。

第二节 行为理论与模式

行为理论是在传统组织理论基础上发展起来的一种组织理论,它把整个的企业组织管理理论建立在个人需要的行为基础上。

一、行为组织理论概述

20世纪30年代以后,出现了以梅约·麦克里格等为代表人物的行为组织理论,他们认为,人主要是社会的人,有着自身的非经济化的各种需要,不是纯粹的经济人。作为社会的人,他们有着自己的群体并成为其中一员,因此企业的管理与组织应以群体与个人的需要行为为基础。

行为组织理论的中心思想和特征,被认为是一种以人为中心的组织理论,它强调人际关系和信息沟通,在企业组织与管理中,尽量根据个人的兴趣和爱好分配工作,因事择人,量才录用;根据个人的需求和特点设置机构单位和层次;非常注意发挥个人在组织中的主动性与创造性,重视非正式组织群体的作用。因此有人把这种行为组织理论称为“无组织的人的行为管理理论”^①。

这种行为组织理论可以追溯到英国的罗伯特·欧文。欧文在英国苏格兰纺织厂担任经理期间,分析了影响工人生产率的各种因素,他把工人叫做“有生命的机器”,对比分析了“有生命的机器”与“无生命的机器”的性质与特点,认为要关心与正确对待工人,并身体力行。他的管理基于这么一种观点:维护好的机械设备,由于其寿命的延长及生产的增加,其所得都能大于其所投入的费用。如果这一点对“无生命的机器”是真理,那么,依此推断,对于“有生命的机器”也必然是真理。他是这么想的,也是这么做的。他验证了这一推断,并认为由于他关心工人,使企业获得了高于50%的利润。

二、梅尔行为组织理论的研究

梅尔生于澳大利亚,1922年来到美国,不久发表了他的研究成果——《初次探索》。

美国费城某纺织厂有一个走锭纺纱车间,每年的转厂流动率接近25%,而该厂别的车间只有5%~6%,因此几家咨询公司为了解决这一问题,除了采取一系列应急措施外还专门设立了奖金制度。他们认为

^① 孙彤. 组织行为学教程. 北京: 高等教育出版社, 1990. 288~289