

管理大师经典系列

PEARSON

世界最具影响力管理大师埃德加·沙因权威主编

组织设计

如何构建 高效能团队

【美】

大卫·汉纳

David · P · Hanna

著

下列情况需要使用本书：

新建的企业需要进行组织结构的设计

原有组织结构出现较大的问题或企业的目标发生变化，

原有组织结构需要进行重新评价和设计

组织结构需要进行局部的调整和完善



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



印文传媒

管理大师经典系列

PEARSON

组织设计

如何构建 高效能团队

【美】

大卫·汉纳

David · P · Hanna

著

DESIGNING ORGANIZATIONS FOR
HIGH PERFORMANCE



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中文传媒

图书在版编目(CIP)数据

组织设计：如何构建高效能团队 / (美) 汉纳著；戴维译。

—北京：中国青年出版社，2014.8

书名原文：Designing organizations for high performance

ISBN 978-7-5153-2441-8

I. ①组… II. ①汉… ②戴… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第102986号

Authorized translation from the English language edition, entitled DESIGNING ORGANIZATIONS FOR HIGH PERFORMANCE (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201126938 by HANNA, DAVID P. ANNA, published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright © 1988 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA YOUTH PRESS Copyright © 2014.

授权翻译英文版本，书名《组织设计：如何构建高效能团队》(Prentice Hall 组织发展系列)，第一版，9780201126938，作者：大卫·汉纳，由培生教育有限公司出版，FT Press印刷，版权所有 © 1988 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

版权所有，翻版必究。未经培生教育有限公司的许可，不得以任何形式，或任何方法，电子的或机械的，包括影印、录音，或通过任何信息储存系统，复制或传达该书的任何部分。

本书中文简体版由培生教育亚洲有限公司和中国青年出版社联合出版 © 2014。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。

组织设计：如何构建高效能团队

作者：[美] 大卫·汉纳

译者：戴维

策划编辑：周红

责任编辑：朱小兰

美术编辑：张燕楠

出版：中国青年出版社

发行：北京中青文文化传媒有限公司

电话：010-65511270/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqwtz.tmall.com www.diyijie.com

制作：中青文制作中心

印刷：北京中科印刷有限公司

版次：2014年8月第1版

印次：2014年8月第1次印刷

开本：787 × 1092 1/32

字数：160千字

印张：8

京权图字：01-2010-7856

书号：ISBN 978-7-5153-2441-8

定价：39.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

目录

Contents

前 言	007
序	011
第一章 理解组织的作用	021
第一节 组织理论为何是有用的? / 024	
第二节 组织理论的发展 / 025	
第三节 作为开放系统的组织 / 030	
第四节 系统的动态过程 / 039	
第五节 运用理论来提高绩效 / 048	
第六节 避免常见的错误 / 049	
第七节 高效组织的一个实例 / 054	
第八节 组织设计: 实现高绩效的一大关键 / 059	
第二章 组织绩效模型	063
第一节 组织绩效模型概述 / 066	
第二节 组织绩效模型中的因果关系 / 069	

第三节	组织评估的过程	/ 071
第四节	组织设计的过程	/ 082
	本章小结：组织评估和组织设计的重要性	/ 094

第三章 组织评估过程 097

第一节	组织绩效模式（OP）的框架	/ 099
第二节	SIMI：对研究试验室进行的评估	/ 103
第三节	国民电脑公司：评估客户迟付的货款	/ 110
第四节	利用评估数据来提升绩效	/ 120
第五节	确定杠杆点	/ 122
	本章小结	/ 125

第四章 组织设计过程 127

第一节	社会技术系统	/ 129
第二节	开放系统规划	/ 134
第三节	社会技术系统应用和开放系统规划应用评述	/ 137
第四节	常见弊端：内在近视	/ 139
第五节	由外而内法：真正的开放系统设计	/ 142
第六节	由外而内法的动态过程	/ 144

【案例4.1】 斯旺维尔公司下属制造厂：采用“由外而内法”的制造业企业 / 152

【案例4.2】 弗莱明公司：采用“由外而内法”的采购办公室

/ 169

本章小结 / 175

第五章 具体设计方法	177
第一节 组建开放系统的原理 / 178	
第二节 确定部门的分界线 / 182	
第三节 组建工作团队 / 188	
第四节 构建个人的工作角色 / 194	
第五节 一个工作设计的过程 / 199	
本章小结 / 206	
第六章 实现文化改变	207
第一节 高绩效组织的文化特征 / 210	
第二节 实现企业文化改变的关键问题： 不要忘记最基本的东西 / 217	
第三节 文化倒退的动态过程 / 230	
本章小结 / 236	
第七章 组织设计的更新：对所有人的挑战	239
第一节 管理上的“马其诺防线” / 241	
第二节 为什么高绩效组织易受影响？ / 243	
第三节 培养更新的能力 / 246	
本章小结：高绩效组织所需具备的眼光 / 249	

管理大师经典系列

PEARSON

组织设计

如何构建 高效能团队

【美】

大卫·汉纳

David · P · Hanna

著

DESIGNING ORGANIZATIONS FOR
HIGH PERFORMANCE



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中南文庫

图书在版编目(CIP)数据

组织设计：如何构建高效能团队 / (美) 汉纳著；戴维译。

—北京：中国青年出版社，2014.8

书名原文：Designing organizations for high performance

ISBN 978-7-5153-2441-8

I. ①组… II. ①汉… ②戴… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第102986号

Authorized translation from the English language edition, entitled DESIGNING ORGANIZATIONS FOR HIGH PERFORMANCE (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201126938 by HANNA, DAVID P. ANNA, published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright © 1988 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA YOUTH PRESS Copyright © 2014.

授权翻译英文版本，书名《组织设计：如何构建高效能团队》（Prentice Hall 组织发展系列），第一版，9780201126938，作者：大卫·汉纳，由培生教育有限公司出版，FT Press印刷，版权所有 © 1988 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

版权所有，翻版必究。未经培生教育有限公司的许可，不得以任何形式、或任何方法，电子的或机械的，包括影印、录音，或通过任何信息储存系统，复制或传达该书的任何部分。

本书中文简体版由培生教育亚洲有限公司和中国青年出版社联合出版 © 2014。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

组织设计：如何构建高效能团队

作者：〔美〕大卫·汉纳

译者：戴维

策划编辑：周红

责任编辑：朱小兰

美术编辑：张燕楠

出版：中国青年出版社

发行：北京中青文文化传媒有限公司

电话：010-65511270/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqwts.tmall.com www.diyijie.com

制作：中青文制作中心

印刷：北京中科印刷有限公司

版次：2014年8月第1版

印次：2014年8月第1次印刷

开本：787×1092 1/32

字数：160千字

印张：8

京权图字：01-2010-7856

书号：ISBN 978-7-5153-2441-8

定价：39.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

目录

Contents

前 言	007
序	011
第一章 理解组织的作用	021
第一节 组织理论为何是有用的? / 024	
第二节 组织理论的发展 / 025	
第三节 作为开放系统的组织 / 030	
第四节 系统的动态过程 / 039	
第五节 运用理论来提高绩效 / 048	
第六节 避免常见的错误 / 049	
第七节 高效组织的一个实例 / 054	
第八节 组织设计: 实现高绩效的一大关键 / 059	
第二章 组织绩效模型	063
第一节 组织绩效模型概述 / 066	
第二节 组织绩效模型中的因果关系 / 069	

第三节	组织评估的过程	/ 071
第四节	组织设计的过程	/ 082
	本章小结：组织评估和组织设计的重要性	/ 094

第三章 组织评估过程 097

第一节	组织绩效模式（OP）的框架	/ 099
第二节	SIMI：对研究试验室进行的评估	/ 103
第三节	国民电脑公司：评估客户迟付的货款	/ 110
第四节	利用评估数据来提升绩效	/ 120
第五节	确定杠杆点	/ 122
	本章小结	/ 125

第四章 组织设计过程 127

第一节	社会技术系统	/ 129
第二节	开放系统规划	/ 134
第三节	社会技术系统应用和开放系统规划应用评述	/ 137
第四节	常见弊端：内在近视	/ 139
第五节	由外而内法：真正的开放系统设计	/ 142
第六节	由外而内法的动态过程	/ 144
	【案例4.1】 斯旺维尔公司下属制造厂：采用“由外而内法”的制造业企业	/ 152
	【案例4.2】 弗莱明公司：采用“由外而内法”的采购办公室	/ 169
	本章小结	/ 175

第五章 具体设计方法	177
第一节 组建开放系统的原理 / 178	
第二节 确定部门的分界线 / 182	
第三节 组建工作团队 / 188	
第四节 构建个人的工作角色 / 194	
第五节 一个工作设计的过程 / 199	
本章小结 / 206	
第六章 实现文化改变	207
第一节 高绩效组织的文化特征 / 210	
第二节 实现企业文化改变的关键问题： 不要忘记最基本的东西 / 217	
第三节 文化倒退的动态过程 / 230	
本章小结 / 236	
第七章 组织设计的更新：对所有人的挑战	239
第一节 管理上的“马其诺防线” / 241	
第二节 为什么高绩效组织易受影响？ / 243	
第三节 培养更新的能力 / 246	
本章小结：高绩效组织所需具备的眼光 / 249	

F 前言

Foreword

从20世纪60年代以来，管理学在全世界范围内得到了突飞猛进的发展，各种理论成果层出不穷、相互融合、相互补充，而世界级的专家学者、管理大师也逐步涌现。他们通过自身的学术研究以及实战经验抽丝剥茧般深入挖掘了管理学领域各个分支学科的理论内涵，并获取了相当多的管理学精髓及要义。这些成果被一些极具慧眼的出版公司结集成册，付梓印刷，在世界范围内进行了广泛的传播，为我们全球化视野下社会经济的跨越式大发展奠定了坚实的基础。

如今关于组织管理方面的图书和读者有很多，关于公司、企业如何以有效的方式进行运转的研究成果不断累积，有关组织战略变革方法的实践不断加强……所有这些发展趋势都表明管理科学已经在指导具体组织发展的实践过程中生根发芽，并在应用社会科学领域中确立了自己的重要地位，其理论依据也得到不断的稳固。而在世界顶尖大学的商学院，如哈佛大学商学院、麻省理工大学斯隆商学院、哥伦比亚大学、佩珀代因大学格拉兹道商学院等，一批学识超群、经验卓著的管理大师、实战指导专家都开设了自己的管理课程，传道、授业、解惑，他们的努力更为这一蓬勃发展的学科注入了无限的活力和新兴的希望。

集结大师，传承经典——此次我们整理出版的这套由世界级管理

大师理查德·贝克哈德和埃德加·沙因共同主编的管理大师经典系列丛书，旨在寻求管理学组织发展领域最权威、最具代表性以及最有指导价值的瑰宝之作，向世界首次集体展示大师智慧，让读者能近距离地感悟大家思想精髓、全身心地追慕大师博大风范。我们期待这些新版图书在社会环境日益复杂的情况下，能给企业管理者、咨询顾问、普通员工提供指导；帮助组织走出困境，在信息爆炸、竞争日益激烈的今天仍能提高效率和绩效，确保行业地位，获得可持续竞争优势；同时也能让商学院、管理学院的教师、学生从中获益。

这套丛书的作者包括：与迈克尔·波特、彼得·德鲁克齐名的世界级管理大师、哈佛商学院最年轻的终身教授之一约翰·科特；企业文化与组织心理学的开创者和奠基人、麻省理工斯隆商学院教授埃德加·沙因；哥伦比亚大学教授、组织变革理论大师W·沃纳·伯克；佩珀代因大学商学院教授、战略管理与战略变革专家克里斯托弗·G·沃利、戴维·E·海池因，以及柯维领导中心组织研究和发展部主任，负责为世界500强企业提供关于组织发展、领导艺术、组织设计方面咨询工作的沃尔特·L·罗斯教授；美国哈佛大学商学院工商管理研究院教授，组织冲突管理学奠基人理查德·E·沃尔顿；策略规划、组织设计领域的专家大卫·汉纳；沃顿商学院管理学教授维吉尼亚·E·沙因，哈佛商学院管理与组织学教授拉里·E·格雷纳。

以上所列的这些管理巨擘，他们不仅始终处在学术研究的前沿，并在其所任教的学校内深受学生喜爱，更为重要的是，他们不是那种穷经皓首的学究，而是享誉国际的实战派管理专家。他们始终同商界保持着密切而友好的联系、充满活力。像苹果公司、花旗银行、惠普、壳牌、IBM、摩托罗拉、联合利华、宝洁、美国航空公司、福特、通

用电气等众多世界知名企业的管理者、公司员工乃至联合国、国际原子能机构等在全球具有影响力的社会组织的成员们都从中受益。

我们也真诚地期待这一套丛书能够让更广大的读者从中受益。

编者

2014年6月

P 序

reface

为何要写这本书？

近些年来，在构建杰出组织或高绩效（又称高效能）组织方面有许多著述。总体而言，这方面的书籍或文章对各类成功组织的经验具有深刻的了解，富有真知灼见。然而许多和我一起工作过的管理者从这些图书、文章中获得灵感，被其激发的同时，也会因徒劳无果而感到灰心沮丧。

几年前，一位管理者对我说，“好吧，现在我已知道高绩效组织是怎样的，但是要怎么做才能成为高绩效组织呢”？许多与我共事过的管理者也都重复问过这个问题。

唉，纸上的文字（书或文章）不能为解答上述问题提供有效的帮助。大多数关于高绩效组织的文字要么是纯粹的情况描述，要么就根本是在罗列主要的概念。如今读者已能找到高绩效方面大量的文献资料或是案例实证，我们可以从中分析组织的设计要素（组织结构、工作设计、回报等）。因为调整这些设计要素，可以使组织产生优异的业绩，所以我们要加以研究和分析。对于设计要素的情况以及它们是如何相互联系共同提升业绩的，在这方面也有许多有理有据的评论和阐释。