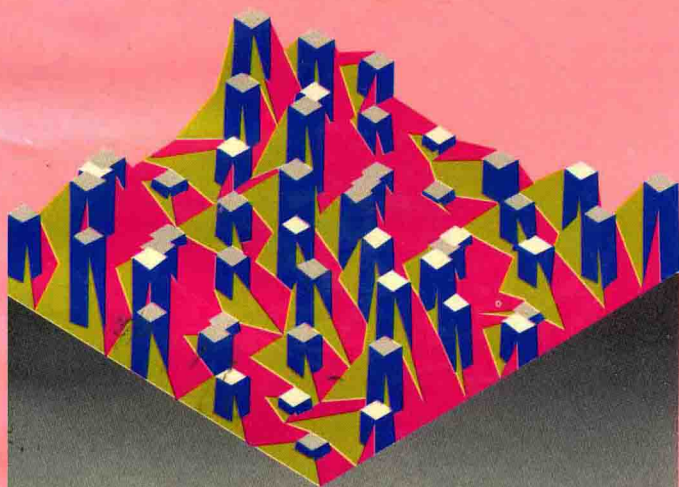


现代组织学

大学管理类教材丛书

杨洪兰 张晓蓉 编著



XIANDAI ZUZHIXUE

旦大学出版社

大学管理类教材丛书

现代组织学

杨洪兰 张晓蓉 编著

复旦大学出版社

现代组织学

杨洪兰 张晓蓉 编著

出 版 复旦大学出版社

(上海国权路 579 号 邮政编码 200433)

发 行 新华书店上海发行所

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 9.375

字 数 233 000

版 次 1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

印 数 1—5 000

书 号 ISBN7-309-01770-6/F·408

定 价 14.00 元

本版图书如有印订质量问题,请向承印厂调换。

内 容 提 要

组织学(Organization Science)又称为组织理论(Organization Theory),它是西方发达国家当代出现的一门新兴科学。

随着社会的发展和各种人类社会的变革与创新,组织学已引起了世界各国的组织学家、管理学家、社会学家、人类学家和组织管理实践家们极大的重视,它已成为西方各国大专院校管理专业和经济专业本科生及研究生的必修课。

在进行多年研究和教学实践的基础上,我们在本书中系统扼要地介绍和分析了国内外各种有关的最新理论,并结合国内外大量的实例论述了各种组织在变革与创新的实践中,进行组织机构变革、充分发挥组织机构的功能、组织群体的能力和潜能等方面的经验。本书对各类组织的变革与创新以及提高组织的效率和效益都具有现实的指导意义。

本书可作为大专院校管理和经济专业本科生和研究生学习组织理论的基本教材,也可作为各类组织管理者自学之用。

目 录

第一部分 总 论

第一章 导论	4
第一节 组织的含义	4
第二节 组织结构和组织设计	8
第三节 组织学与组织行为学	10
第二章 组织的效益	13
第一节 组织效益的含义	14
第二节 有关组织效益的基本理论	16
第三节 现代组织学与组织效益	30
第三章 组织结构的构成	32
第一节 组织结构中的复杂性	32
第二节 组织结构中的规范性	39
第三节 组织结构中的集权与分权	44

第二部分 影响组织结构的主要因素

第四章 组织战略对组织结构的影响	51
第一节 组织战略的含义	52
第二节 有关战略对组织结构影响的理论	53
第三节 围绕战略——结构理论的争论	60
第五章 组织的规模对组织结构的影响	63

第一节	组织规模的含义	64
第二节	有关组织规模对组织结构影响的理论	65
第三节	组织规模和组织结构	67
第六章	技术对组织结构的影响	70
第一节	技术的含义	70
第二节	有关技术对组织结构影响的理论	71
第三节	高新技术的应用对组织结构的影响	82
第七章	组织环境对组织结构的影响	86
第一节	组织环境的含义	86
第二节	有关环境对组织结构影响的理论	92
第三节	环境与组织结构的关系	100
第八章	权力控制对组织结构的影响	103
第一节	权力的含义	103
第二节	有关权力控制对组织结构影响的理论	107
第三节	组织的权力控制与组织结构	114

第三部分 组织结构设计的理论与模式

第九章	组织结构设计的理论与模式	116
第一节	组织结构设计的含义	117
第二节	有关组织结构设计的理论与模式	118
第三节	组织结构设计的原则	138
第十章	行政式组织结构与特别委员会式结构	148
第一节	韦伯的行政式组织结构	148
第二节	行政式组织结构过时了吗	157
第三节	特别委员会式组织结构	165

第四部分 组织的管理、变革与创新

第十一章 组织的管理	175
第一节 组织与管理的关系.....	176
第二节 有关组织管理的基本理论.....	177
第三节 组织管理的基本问题和方法.....	180
第四节 组织管理的主要方法.....	189
第十二章 组织冲突管理	201
第一节 组织冲突的含义.....	201
第二节 组织冲突产生的原因.....	204
第三节 对组织冲突的管理.....	207
第十三章 组织的文化建设	213
第一节 组织文化的兴起及其内含.....	213
第二节 组织文化的功能与作用.....	217
第三节 组织文化的建设.....	220
第十四章 组织的变革与创新	227
第一节 有关组织变革与创新的理论.....	228
第二节 组织变革与创新的内容、策略和程序	233
第三节 我国企业组织的变革与创新.....	252

第五部分 案 例

案例 1: 上海汽车工业销售总公司组织结构的变革	263
案例 2: 美国宇得集团公司组织结构的演变	270
案例 3: 万科企业股份有限公司组织结构的创新	274
案例 4: 在一家外国独资宾馆中的文化撞击	278
案例 5: X 中学组织结构更动中引起的问题	282

案例 6: 中国未来农林大世界有限公司要求咨询	286
-------------------------------	-----

参考文献	288
------------	-----

后记	289
----------	-----

第一部分 总 论

我们每天都免不了要与各式各样的人打交道,而这些人又都是属于社会上各种不同的组织的。换句话说,我们每天要与社会上的各种组织接触。在与各种组织的接触过程中,我们深深地体会到:有些组织待人真诚、热情、办事认真负责、效率高,给我们留下了极其美好的印象,为此,我们也喜欢与这些组织接触和打交道;然而,有的组织则对人冷若冰霜、办事推诿、拖沓,甚至欺骗,给我们留下了极坏极坏的印象,至此,我们不再愿意与这些组织接触。因此,可以说,对我们绝大多数的人来说,我们对“组织”并不感到陌生。然而,什么是组织呢?我们对组织的含义又了解多少呢?为什么同样是人类的社会组织,却会给我们留下如此截然不同的印象呢?这恐怕不是一个人人都能回答的问题。

从世界的角度来看,由于环境的变化和竞争日益加剧的国际市场的要求,组织,特别是企业组织的改革与创新,或再构造(Reengineering)已成为组织维持生存和发展的重要课题,也已成为当今世界各种人类社会组织的重要特征之一;从我国国内的情况来看,随着我国改革与开放的不断深入和发展,如何加速对我国的各种组织,特别是企业组织的改革、创新或再构造,以使其适应于不断完善的社会主义市场经济和国际市场的竞争的需要,这不仅是我国各类组织,特别是企业组织的管理者们需要解决的实际

而紧迫的问题,也是我国的组织学家、管理学和社会学家急需研究的重大课题。

本书就是一本比较系统地研讨人类社会各种组织的书。它既系统扼要地介绍和分析了国内外学者有关组织研究方面的最新理论,又结合大量的实例总结了各类组织在变革和创新实践中的经验,并对组织变革与创新中的问题进行了探索性的研究,最后还附有实际的案例。

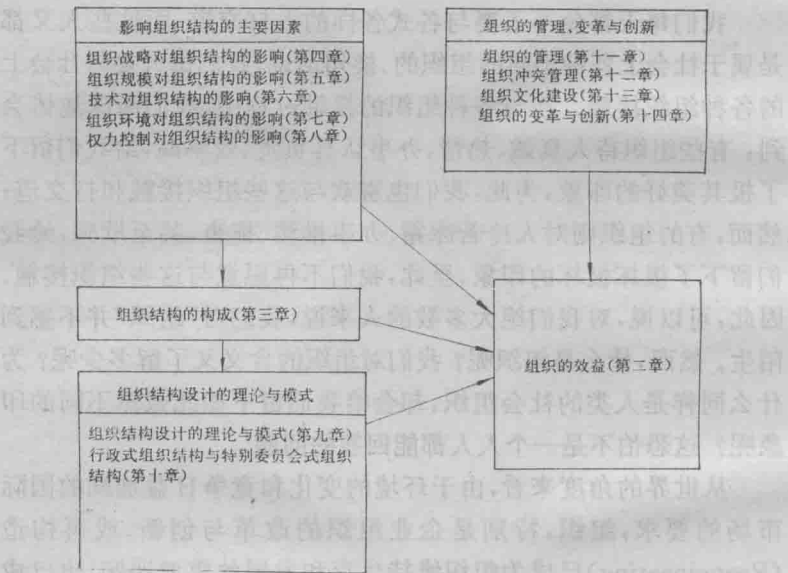


图 0-1 本书的结构框架

全书共分五大部分:第一部分是总论,共三章。主要研讨有关组织的一般概念,有关组织结构以及组织结构与组织效益的问题;

第二部分是“影响组织结构的主要因素”，共五章，主要讨论了影响组织结构的各种因素；第三部分“组织结构设计的理论与模式”有两章，主要介绍和分析有关组织机构设计的各种理论和模式；第四部分“组织的管理与创新”有四章，主要对组织管理的重要方面以及对组织的变革与创新问题进行了分析研究；第五部分是案例，这些取自国内外实际中的案例有助于学生提高运用所学过的理论解决实际问题的能力。

本书的结构框架如图 0-1 所示。

第一章 导 论

在本书的第一章“导论”中,我们将要讨论有关组织的含义、组织结构和组织设计的一般概念以及组织学与组织行为学的异同等问题。

第一节 组织的含义

什么是人类社会的组织?关于这个问题,国内外已有不少的组织学家、管理学家、人类学家和社会学家进行过许多的研究和论述。这些论述归纳起来主要有:

1. 组织是追求一定目标的社会实体——组织的存在是为了实现一定的目标,而组织成员的行为是对这些目标的理性的追求。
2. 组织是目标制定系统——它是人们有目的或目标的社会实体,其目的和目标是由其成员制定和管理的。
3. 组织是一个开放系统——是依托环境而求生存的“输入——>产出”的转换系统。
4. 组织是一个信息处理系统——每个组织都要通过其纵横交错的各级机构来处理从环境中输入的各种信息,并以信息为基础来进行决策和协调组织的各种活动。
5. 组织是一个松散结合的系统,它内部的各个分系统或部门都具有相对的独立性,虽然他们都有着共同的大目标,但各个分系统之间的目标会有所不同,甚至有的还会相互发生矛盾,但共同的

大目标将他们松散地结合在一起。

6. 组织是合同或契约的集合体,它是由许多成文或不成文的合同或契约组成的,组织内的每个成员都根据合同或契约的规定进行工作,并据此而获得相应的报酬。

7. 组织是一个政治系统——它是由内部各政治利益集团所组成的,每个政治利益集团为了巩固自己的政治地位都意图掌握决策权、或意图加强自己对决策过程的影响力。

8. 组织是各种权力的集合体——它是由各种权力集团组合而成的,为了满足本集团的利益和要求,各权力集团都意图用自己的权力来控制或影响组织对各种资源的分配。

9. 组织是控制和统治的工具,它把它的每个成员都分配在一个固定的位置上,对每个成员应该做什么,以及对他们的行为都作了极其严格的规定,每个成员都受一个特定的上司的指挥和控制。

10. 组织是一座“监狱”,它通过工作职位说明书对每个工作岗位上的工作要求和行为准则都作了严格的限定,任何一个工作岗位的人都受到该工作岗位职责的限制,决不能超越这个“监狱”的范围。

上述的各种论述都从不同的角度阐述了组织的含义,并强调了组织某一方面的特性和功能。因此,我们认为上面的每一种论述都不够全面。从中也可以看出,目前国内外的组织学家、管理学家、人类学家和社会学家们对组织的定义仍争论不休,难于取得一致的看法。但是,如果我们把各种论述综合起来看,则会有助于对人类的各种社会组织有一个较全面的认识。

从人类社会组织的共性出发,我们在本书中把人类社会组织定义为:组织是人们为了一定目标的实现而进行合理的组织和协调,并具有一定边界的社会实体。这个定义中包含着五层意思:①组织是由人们组成的。所谓人们,即是由两个或两个以上的人组成;②组织是有一定目标的,这是任何人类社会组织产生和存在

的最根本的原因；③ 组织是一个社会实体，也就是说，它与其环境既具有相互依托的共性，又具有相对独立的个性；内部的各个部门和成员之间也同样具有既相互依托又相对独立的特性；④ 进行合理的组织和协调是指管理。它必须对其组织与环境、对组织内各部门或成员之间的目标和行为、对人与人之间、物与物之间和人与物之间等一切相关的要素都要进行合理的组织和协调，以使组织的目标得到有效的实现；⑤ 一定的边界是指它与别的组织是有所不同的。也就是说，一个组织，任何一个人类社会组织，它的成员在精神、行为和作风上，以及在其产品或服务等方面都具有不同于其他组织的个性特征。这也是我们平时在与各种不同的人类社会组织的接触过程中，不同的组织给我们产出或留下不同的印象的重要原因。例如，世界著名的 IBM 人和 IBM 的产品、我国闻名的上海易初摩托车有限公司的员工及其“幸福摩托车”的产品等等，都说明了它们有不同于其他组织的特征，即都有自己的“边界”。这种“边界”给人们以不同而深刻的印象，便于人们识别。当然，这种边界是相对的，它会随着组织内外环境因素的变化而变化，它是动态的。然而，任何一个人类社会组织都是有其相对的边界的。

除了上述的一般论述外，我们还可以从系统理论的角度来进一步加深对人类社会组织的认识。

美国著名的管理学家卡斯特(F. E. Kast)和罗森茨威克(J. E. Rosenzweig)在本世纪的 90 年代，从系统理论的角度对组织进行了大量的研究。他们提出的主要观点有：

1. 组织是社会系统的一部分——组织与社会环境之间有着相互依赖和相互影响的作用；社会环境因素的变化会对组织产生影响，为此，组织结构必须作适当的调整，以保持组织与社会环境之间的适应与平衡。

2. 组织的本身也是一个系统——组织与社会环境所构成的系统是一个相对的大系统，而组织内部又有许多部门或单位，即分

系统。这些部门或单位(即分系统)又有着相互依存和相互影响的作用。

3. 组织是一个维持适应的系统——组织不但要与外部社会环境之间维持高度的适应关系,其内部的各个分系统之间亦要保持高度的适应关系。如,随着我国从计划经济向社会主义市场经济过渡的进展,组织的管理者就必须及时相应地调整自己的组织结构和管理措施。因此,组织不是固定不变的,而是需要经常地进行适应性的调整或变革,否则,组织系统就有瓦解和消亡的可能。

如果我们从社会系统的理论来看待组织,不但有助于我们对组织含义的认识,我们还可以从中获得一些极有价值的启示:

1. 一切人类社会的组织都是开放的系统,它的生存与发展都直接受着其环境因素的影响。有些组织的管理者就是因为对组织的这个基本特性缺乏足够的认识,而忽视或未能正确地预测和分析环境因素的重大变化、未能采取相应的组织调整而导致巨大的损失或崩毁的。例如,曾在80年代初期生意兴隆、名噪一时的美国人民捷运航空公司(People's Express)就因未能随着业务的扩大而相应地改革内部的组织结构而导致其在80年代后期的破产。又如,近年来我国有一些企业,当然也包括一些国有企业,走向了破产的道路。究其原因,不难发现大多数都是因为这些组织的管理者没有能充分认识我国由原来的计划经济向社会主义市场经济过渡这一环境因素的重大变化,而未能采取相应的组织改革措施所造成的。

2. 作为社会分系统的任何一个组织又是一个相对独立的系统。在这个相对独立的系统内部又有许许多多的单位和部门,即分系统。这些部门或单位(即分系统)都是相互作用、相互依存的。例如,一个企业组织内部的采购、产品的研究与开发、生产、市场销售、财务、公共关系和人事部门等都是相互关联、相互影响的。为此,各个分系统之间,无论是从机制上,还是在行为上,都必须相互

密切地配合、相互协作、共同努力,才能有效地发挥整体功能的作用,使组织的整体目标得于实现。否则,就会像三个和尚那样,相互推诿、步调不一、造成大家都无水吃的悲惨局面。

3. 任何一个人类社会组织都必须十分重视社会环境中的信息反馈。一个组织,如果不重视或没有掌握社会环境中重要信息的反馈,就根本无法制定相应正确的组织策略和措施,这就势必会导致重大的损失,甚至崩毁。例如,在我国上海最繁华的商业街之一——四川北路的某一家商店就是因为没有很好地重视顾客对其服务态度和质量的反馈意见,又未能采取相应的组织改进措施导致最后被勒令迁移出四川北路。

4. 从系统理论中,我们还可从其“殊途同归性”中得到深刻的启示。“殊途同归”是指在实现同一个目标或目的时可以有多种不同的方法。也就是说,一个组织可以通过不同的输入和转化过程来实现其目标。换句话说,组织的管理者可以,也应该考虑用不同的方法来解决同一个问题,而不能刻板地固守某一“最佳”的方式或方法。

第二节 组织结构和组织设计

一、组织结构的含义

美国著名的心理学家、1979年诺贝尔经济学奖金获得者赫伯特·西蒙(H. A. Simon)曾经说过,“有效地开发社会资源的第一个条件是有效的组织结构”。我们可以从中看出组织结构的重要性。

组织结构是组织学家和组织管理实践家们一直研究和思考的基本对象。

组织结构的含义是什么?关于这个问题,国内外已有不少的学

者进行过论述。例如,美国著名的管理学家弗里蒙特·卡斯特在他 80 年代出版的《组织与管理》一书中就指出:“很简单,我们可以把结构看作是一个组织内各构成部分或各部分之间所确立的关系形式”。我国的邹再华先生在他 1988 年出版的《现代组织管理学》一书中把组织结构定义为:“所谓组织结构就是一个组织内各构成要素之间所确立的关系形式。或者说,是一个组织内各要素的排列组合方式。……因此,组织结构的正式关系与职责的形式——组织图加职位说明书……”。当然,我们还可以列出几十种有关组织结构的定义来。不过,我们认为,这些定义都过于简单,也没有能揭示形成组织结构外在形式的真正内涵。

从国内外学者对组织结构的研究来看,虽然仍有许多不同的争论,但是,国际上有 80% 以上的学者都同意这样的观点,从具体分析和研究的角度来看,组织结构应包括三个核心的内容:即组织结构的复杂性(Complexity)、规范性(Formalization)和其集权与分权性(Centralization & Decentralization)。

组织结构中的复杂性是指组织机构内各要素之间的差异性(Differentiation),它包括组织内的专业分工程度,垂直领导的层级数以及组织内人员及各部门地区分布情况等。

组织结构中的规范性是指一个组织内的纪律、规章制度、工作程序、生产过程及产品的标准化程度等等。

组织结构中的集权性与分权性是指组织内的决策权力的集中与分散程度。

本书之所以把组织结构的内涵定义为其复杂性、规范性和集权与分权性,是因为这三性揭示了组织结构的真正内涵,它们是组织结构外在表现形式的决定因素,它们直接决定着组织协调机制框架的设计、调整或变革。

关于组织结构的三性问题,将在第三章中专门讨论。