

21世纪高等院校管理类主干课程

Practical
Organizational Behavior

启发性、开放性、趣味性



实用 组织行为学

王承先 编著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

21世纪高等院校管理类主干课程

Practical Organizational Behavior

启发性、开放性、趣味性



实用 组织行为学

王承先 编著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

实用组织行为学 / 王承先编著. -- 南京 : 凤凰出版社, 2011.4

ISBN 978-7-5506-0383-7

I. ①实… II. ①王… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第042190号

书 名 实用组织行为学

编 著 者 王承先

责任编辑 曹英姿

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

公司网址 北京凤凰天下网 <http://www.bookfh.cn>

印 刷 北京泽宇印刷有限公司
北京市怀柔区庙城镇王史山村

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 21.25

字 数 450 千字

版 次 2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5506-0383-7

定 价 38.00 元

(本图书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010-58572106)

前 言

对于来自西方的“组织行为学”这样的管理学科，我们应该问三个实用的问题：西方理论家所说的原意你是否真正明白了？倘若你明白了原意又有多少能准确无误地按照信、达、雅之要求翻译给国人？即便前两项你都做到了，那你从国外拿过来的东西又有多少能被国人接受并对这个国家的管理实践有所裨益？怀揣着这些问题，笔者便答应与凤凰出版传媒集团合作，编写一本《实用组织行为学》供大家研究、学习和实践之用。

当你拿到这本《实用组织行为学》，以强烈的求知欲翻开这本书的目录时，扑面而来的恐怕不仅是新书的油墨香，或许还会有几多欣慰、几多思考……。笔者作为从事组织行为学教学和理论传播快 30 载的老教育工作者，曾有幸和像孙友余、杨锡山、陈立、徐联仓、王加微、余凯成、孙彤等中国改革开放后第一批行为科学界的泰斗们合作来推广并传播组织行为学理论，还采访过全聚德、海尔、宝钢等世界知名企业的老总们，丰富的教学实践经验和调查研究也许能够从某些侧面回答一些你急需想知道的问题，不知能否与你取得共识。

自 20 世纪 80 年代初传入中国后，组织行为学越来越受到人们的重视。特别是进入 21 世纪以来，组织行为学已成为各大院校各种管理专业和 MBA 的主干课程。组织行为学是管理理论的重要组成部分，是各项专业管理的理论基础。它是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学，具有很强的实践性和应用性，在工商管理专业的教学中占有重要地位。加强此学科的研究和应用，对于提高管理水平，特别是对于提高各级管理人员对所属员工的心理和行为的预测、引导和控制的能力，及时协调个人、群体、组织之间的相互关系，充分发挥和调动人们的积极性、主动性和创造性，有效地实现组织目标，取得最佳的经济效益和社会效益，具有十分重要的意义。

与其说组织行为学是在第二次大战以后伴随着行为科学学派的出现而产生的，不如说组织行为学就是强调以人为中心的行为科学学派在学科上的体现。在我国，由于众所周知的原因，如果说人们对管理心理学比较生疏，那么，对组织行为学就更不解其义了，因此，对于它通常套用甚至泛指行为科学这个名称，是完全可以理解的。

近年来,一向以科学管理见长的西方管理学界,也开始提倡“少一点管理理论,多一点实践经验与领导艺术”,并强调21世纪的管理将主要靠“文化管理”。那么对于来自西方文化中的组织行为学这一舶来品,在中国应该如何借鉴和应用呢?我国的理论工作者和实践工作者如同对待国外所有的科学理论一样,应该贯彻“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针,结合中华优秀传统文化和毛泽东管理思想,稳健地走出了一条根据我国国情来发展组织行为学的道路。

组织行为学是集科学性、系统性、综合性、应用性于一身,理论应用前景广阔,实践性、可操作性极强的一门学科。如果说它在国外得到重视和长足发展的生命力在于此,那么,自20世纪80年代初期传入中国后直到今天,之所以能不胫而走、不翼而飞,在我国各地各个领域、各条战线得到广泛的推广应用,其奥妙又何尝不是如此。

“组织行为学”一般都是各管理专业通用的主干必修课程,为此笔者将以认真严肃的写作态度、精益求精的科学精神和一丝不苟的治学风格,采用案例学习的方法,重点突出理论与实践密切结合之特点,并考虑到开放教学的特点,科学地阐述组织行为学的基本概念与原理,充分展现教材的启发性、开放性、趣味性。本书不是泛泛地阐述组织行为学的基本概念、原理和方法,而是紧密联系我国构建社会主义和谐社会的实践,努力做到充分反映当前世界各国在组织行为学上的最新研究成果,为读者有的放矢地运用本学科的理论知识奠定了基础,打开了眼界,开阔了视野。

构建社会主义和谐社会,从不同侧面、不同角度、不同阶段思考,会有不同的标准。然而,人自身的和谐(心理和谐)及人与人之间的和谐又是最基本、最必需的。而如何实现上述这些最基本、最必需的和谐,倡导以人为本的理念则是最根本的。相形之下,对组织行为学理论的掌握和应用,就显得更为重要了。因为我们强调的以人为本,说到底正是强调以人的需要的满足、人的才能的发挥、人的价值的实现、人的生命质量的提升为根本宗旨。而这一切,正是旨在强调协调文化的组织行为学所阐述的基本观点和立场。

但由于时间仓促,加之笔者水平所限,书中不当之处在所难免,敬请读者批评指正。

王承先

2011年3月12日

目 录

第一章 实用组织行为学导论	1
导入案例 华为的成功.....	1
本章的学习目的.....	2
实用的基本理论知识.....	3
一、组织的概念.....	3
二、组织的要素.....	4
三、组织的分类.....	5
四、组织的基本作用.....	7
五、行为学的概念.....	8
六、组织行为学的概念.....	8
七、组织行为学的特性.....	8
八、研究和应用组织行为学的意义.....	10
九、组织行为学的机遇与挑战.....	12
十、科学研究组织行为的基本原则.....	13
十一、科学研究模型.....	14
十二、行为变量的测量.....	16
十三、组织行为学研究的具体方法.....	20
十四、组织行为学形成与发展的理论基石.....	22
十五、组织行为学的发展动向.....	26
实际应用案例 美国华人王安的电脑公司.....	27
拓展练习.....	28
附录 毛泽东论“改造我们的学习”(1941年5月).....	29
第二章 实用的个体行为理论与应用案例	31
导入案例 海尔人的成才之路.....	31
本章的学习目的.....	34

实用的个体行为理论	35
一、组织管理活动中的个体行为特征	35
二、影响个体行为的因素	36
三、在管理工作中的人的因素	37
四、关于人性的假设	38
五、人本管理	42
六、感知觉与思维	43
七、影响知觉的因素	46
八、知觉的错误现象	47
九、管理者的知觉与管理方式	48
十、个性的概念与特点	49
十一、影响个性形成的因素	51
十二、个性理论	53
十三、个性理论的应用	57
十四、气质差异与应用	58
十五、能力的差异	61
十六、性格差异与应用	65
十七、价值观	67
十八、态度	70
十九、工作满意度与工作绩效	75
二十、情绪与情感的概念、种类和差异	78
二十一、情绪与情感的作用	80
二十二、行为学派的情绪理论和情商的研究	80
二十三、情绪的调适与情感的培养	82
实际应用案例 研究所里来了个老费	83
拓展训练	85
附录 毛泽东论“人的正确思想是从哪里来的？”（1963年5月）	85
第三章 市场经济里实用的激励理论与应用案例	87
导入案例 留住对企业有用的人才	87
本章的学习目的	88
实用的激励理论	89
一、激励的含义	89
二、激励机制	89
三、激励的作用	91
四、激励理论的发展	92

五、需要层次理论	95
六、双因素理论	97
七、ERG 理论	99
八、成就需要激励理论	100
九、期望理论	102
十、公平理论	104
十一、强化理论	106
十二、归因理论	109
十三、挫折理论	110
十四、综合激励模式	114
十五、有效激励应遵循的原则	116
十六、激励的手段与方法	119
实际应用案例 北京雪莲羊绒有限公司小苗的成长	122
拓展练习	123
附录 毛泽东论“关心群众生活，注意工作方法”（1934 年 1 月 27 日）	123
第四章 实用群体行为理论与应用案例	125
导入案例 满足用户群体需求，腾讯公司开发 QQ 品牌互联网社区 发展新模式	125
本章的学习目的	128
实用群体行为理论	129
一、个人与群体的关系	129
二、群体的概念	129
三、群体的特征	130
四、群体的类型	131
五、群体规范	131
六、群体结构	133
七、群体规模	136
八、群体的发展阶段	138
九、群体中的社会助长作用与社会抑制作用	138
十、群体压力与从众行为	140
十一、群体的内聚力	141
十二、群体冲突	143
十三、人际关系的概念和内容	146
十四、人际关系的类型	147
十五、人际关系的特点、功能和研究人际关系的重要意义	150

十六、人际关系的确立和发展	152
十七、人际交往的原则	154
十八、改善人际关系的途径	155
十九、信息沟通	155
二十、谈判	164
二十一、工作团队的概念与基本特征	168
二十二、工作团队	171
二十三、工作团队的管理	172
实际应用案例 爱通公司里的员工关系	172
拓展练习	174
附录 毛泽东论“坚持艰苦奋斗，密切联系群众”(1957年3月)	174

第五章 实用领导行为理论与应用案例 176

导入案例 新东方集团董事长俞敏洪的领导魅力	176
本章的学习目的	181
实用领导行为理论	182
一、领导与领导行为的概念	182
二、领导权力与政治行为	184
三、领导的作用	186
四、领导特性论	187
五、领导行为论	193
六、领导权变论	199
七、领导决策的概念与类型	204
八、领导决策心理特征	206
九、群体决策和个体决策	207
十、领导决策的科学化与民主化	214
十一、领导效能的含义	218
十二、领导效能考评的指标	218
十三、领导效能考评的方法	219
十四、领导行为的监控	223
十五、组织对领导工作的要求	224
十六、领导者自身素质的提高	224
十七、领导者选聘	225
十八、领导班子结构	228
十九、领导艺术	230

实际应用案例 红旗轻工设计院	235
拓展练习	238
附录 毛泽东论“又红又专”(1958年1月)	238
第六章 实用组织行为理论与应用案例	240
导入案例 联想——中国的学习型组织	240
本章的学习目的	246
实用组织行为理论	246
一、古典组织理论	246
二、行为组织理论	248
三、现代组织理论	251
四、组织设计概述	255
五、组织结构设计	258
六、工作设计	266
七、压力的性质与反应	271
八、压力来源	272
九、压力的后果	274
十、应付压力的措施与方法	276
十一、组织文化的概念与作用	276
十二、组织文化的结构与内容	277
十三、组织文化的功能	280
十四、组织文化建设	281
十五、组织与环境的关系	282
十六、组织环境的特征	282
十七、组织环境的类型	283
十八、组织的内部环境	284
十九、组织的外部环境	285
二十、营造适合组织发展的环境	286
二十一、组织变革的基本动因	287
二十二、组织变革的内容	289
二十三、组织变革的阻力及对策	290
二十四、组织变革的基本模式	292
二十五、组织变革与发展环节的选择和措施	294
二十六、组织发展的概念	296
二十七、组织发展的趋势	296
二十八、组织发展的目标——构建和谐组织	300

二十九、组织发展战略措施.....	301
三十、组织行为的评估	310
三十一、组织结构的合理化.....	310
三十二、组织运行要素的有效性.....	312
三十三、组织气氛的和谐性.....	316
三十四、组织成员绩效的评估.....	317
实际应用案例 利民公司的组织结构变革	318
拓展练习	319
附录 毛泽东论“民主集中制与新中国”	319
主要参考文献.....	325

第一章

实用组织行为学导论

千里之行，始于足下。

——老子



导入案例 华为的成功

1988年，43岁的任正非创办了华为技术有限公司。这家只有6名员工、资产2.1万元、租赁某电子厂6楼来办公的企业，不甘寂寞，放弃当年房地产、股权等众多投资机会，直接面对日本的NEC和富士通、美国的朗讯、瑞典的爱立信、德国的西门子和法国的阿尔卡特等公司的激烈竞争，在代理电话交换机的基础上，排除万难，全身心投入到电信产品的开发与经营中。最终，一跃成为国际著名的电信设备专业供应商，2007年实现销售收入125.6亿美元，距世界500强企业只有一步之遥。

华为的成功既是顺势，也是人为。20世纪90年代，中国的通信产业迅猛发展，固定电话交换机装机总量从1991年的1445万门，增长到2000年的17926万门，增长12.4倍；移动通信用户总量也从1991年的4.75万户，增长到2000年的8453万户，增长1700多倍。更重要的是，固定电话和移动通信的普及周期相差不大，两个市场的叠加使中国通信设备市场在90年代出现了爆炸式的增长。正如华为的两位高管所言：“因为我们圈了一块肥田。”“电子通信行业是一片深水，只有深水才能养大鱼。”肥田意味着高利润，深水意味着巨大的市场空间。

电信市场价值最丰厚的区域集中在价值链的两端——研发和市场。没有研发能力，就只能做代理或代工，赚一点辛苦钱；没有市场，再好的产品其产品周期过了也就只能当废品处理。

华为把46%的人力集中在研发部门，将33%的人力集中在市场部门。这一做法彻底

改变了中国企业总是位于价值链低端的宿命，从而获得非常丰厚的利润和再生能力。电信设备的物料成本只有销售价格的 3%，知识密集型企业完全可以将制造交给强大的代工企业。

然而，高额的利润和庞大的市场并不意味着一定为华为所得，华为身上充分体现了——一个市场新进入者的后发优势，那就是用低价、良好的客户服务和高效的研发快速占领市场。华为的研发本质上是一种积极跟随的模式，它模仿国外的先进设备，然后进行改良，增加更多的功能模块。任正非承认，“迄今为止，华为并没有一项原创性的产品发明。我们主要是在西方公司的研发成果上进行了一些功能、特性上的改进，以及集成能力的提升，我们的研发成果更多表现在工程设计、工程实现方面的技术进步上。”

任正非并非不想做原创性的发明，只是知识和专利的积累需要时间，更需要大量有创新能力的人才，而这些条件在当时并不具备。另一方面，中国不断改善的高等教育提供了大量有素养的知识员工，他们经过华为的培训，三个月内就能成为工程师，而且薪酬远低于国际同行。

在市场上，华为也强化了这种低成本、高素质、大规模的优势。在 20 世纪 90 年代，国际品牌虽然有技术优势，但它们的价格远远高于华为，而且其服务速度也无法满足客户的需求。

庞大的营销队伍确立了华为在市场上的竞争优势，他们为客户提供快速而周全的贴身服务，甚至在一些县市的电信局设立办公室，随时帮助客户解决问题，而国际大公司只在省一级安排几个人，根本无法跟华为比。

华为公司的成功表明，一个组织事业的成功既要靠一个优秀的领导人正确、成功地引路，更要靠卓越的团队和每一个脚踏实地的员工，而员工的幸福又要靠成功的组织。为了事业的成功和个人的幸福，你应该学好组织行为学，因为这门学科是你成功路上的指路明灯。

本章的基本理论与知识要点：

- (1) 组织与组织行为学的概念、特性与作用
- (2) 组织行为学的产生与发展
- (3) 组织行为学的主要内容体系
- (4) 科学研究组织行为学的方法



本章的学习目的

通过对本章的学习，你应该掌握和了解：

- ◇ 组织的概念与类型；
- ◇ 组织行为学的概念和学科性质；
- ◇ 学习组织行为学的重要意义；

- ◇ 组织行为学的研究方法；
- ◇ 环境对组织行为的影响；
- ◇ 组织行为学的发展历史及发展动向。



实用的基本理论知识

一、组织的概念

组织是社会的一个细胞，也是每个人安身立命之地。它是技术和人性的有机结合。而人的行为源自心底深处的纷杂需求和各不相同的价值观。管理者所面对的组织就是一个如此复杂的社会系统。如何驾驭组织及其人员，事关企事业单位的兴衰成败。

组织在人类社会生活中是最常见、最普遍的现象。在现代社会里，从人们的着装到建筑，都可以明显地看出组织的标识、名称、旗帜等标志。工厂、机关、学校、医院、各级政府部门、各个党派和政治团体等都是组织。现代社会就是由这样许许多多的组织构成的。社会中几乎每一个人都至少在一个组织里工作和生活。人们利用各种组织把资源集中起来，从事政治、经济、文化等方面的社会活动。人们做许多事都要在组织内，通过组织、代表组织、为了组织的利益而行动。对于组织的研究，已成为当代社会学、政治学、管理学、心理学、经济学、文化人类学以及组织行为学等许多学科的热点问题。

一些学者提出了静态的组织观点，他们认为，组织就是指社会集体，指一套人与人以及人与工作的关系的系统或模式。他们主要分析社会各种组织的断面结构，侧重于组织中职责权限的分配、部门层级的关系等问题进行研究。持这种观点的代表人物有：高斯（J.M.Gaus）。他认为，组织就是经过工作和责任的分配，以便于实现共同的目标而进行的人事配合。孟尼（T.D.Mooney）和雷利（A.C.Reiley）则认为，组织是为达成共同目的的人所组合的形式。一个组织群体，如果想有效地达成其目标，就必须在协调合作的原则下，各人做各人不同的事。

而另一些学者则从动态的角度来研究组织，认为组织是一个动态系统。他们发现，社会组织是一个不断处于发展运动中的社会机体，运动中的组织反映出的各种信息，远比静态组织中的信息更丰富、更有用。因此他们主张对组织现象进行动态的观察，形成了动态的组织观点。其主要代表人物有怀特。他在《公共行政研究导论》一书中提出：“组织是人们工作关系的配合，是人类所要求的人格联合，不是无生物的堆积。”而李维特则在《管理心理学》一书中提出：“组织并不只是一群人的集合，或人与机器的配合。组织是一群人交互作用的结果。因此组织是动态的，不是静态的。进而言之，它是工作任务、组织结构、仪器设备、及人力等因素构成的体系，它会随着时间流逝而变迁。”

西斯克则认为，组织这个词有两个不同的意义，其中之一涉及作为实体本身

的组织，另一个涉及作为一个过程的组织。

孔茨在论述这一问题时指出：“组织”一词许多人使用时很不严格，有些人说它包括所有参与者的行为，另一些人把它和社会与文化关系的总体等同起来。……对于大多数实际工作的经理们来说，“组织”就意味着一个正式的有意形成的职务结构或职位结构。

也有人从发展的观点来分析组织，认为组织不仅有静态的结构，动态的运动过程与功能，而且还是一个有机的“生长体”，它是随着时代环境的演变而不断加以适应、自动调整的社会团体。还有人从心理学的观点来分析，认为组织不仅是责权分配系统或组织活动的运动过程，而是一种不断适应环境而成长的有机体，同时也是组织成员根据自己特定的地位扮演一定的角色，并由此构成的等级体系的人际关系网络。

从以上几种不同的角度对组织的分析，我们可以得出结论：组织就是存在于特定社会环境中，由人群构成的，为了达到共同目标，通过责权分配和层次结构所构成的一个完整的有机体。这个定义包括以下含义：

（1）所有的组织都存在于特定的社会环境之中，组织的形态、功能、结构、管理活动等都将受到环境的影响，有时是决定性的影响。

（2）人是组织的主体，人群中存在着复杂的人际关系，存在着分工和合作，正是这些关系使得组织能够在运行中保持较高的效率。

（3）任何组织都有一定的目标。不管这个目标是明确的还是隐含的，目标是组织存在的前提。

（4）组织要有不同的权力层次的责任制度。这是由分工而要求的，权力和责任是达成组织目标的必要保证。

（5）组织是一个有生命力的有机体，组织会成长、会发展、会衰落、会消亡，组织管理效能、环境压力的强弱，对组织的生存和发展影响重大。

二、组织的要素

为了深入研究组织系统的结构、内在联系与功能，有必要对组织的构成要素进行研究。我们认为，构成组织的要素可分为有形要素与无形要素两类。有形要素是构成组织的物质条件，无形要素是组织构成的精神条件。

（一）组织的有形要素

- （1）实现组织预期目标所需实施的工作。
- （2）确定实施工作的人员。
- （3）确定必备的物质条件。
- （4）确定权责结构。

（二）组织的无形要素

- （1）共同的目标。
- （2）工作的主动性与积极性。
- （3）良好的沟通网络和制度。
- （4）和谐的人际关系。
- （5）有效配合与通力协作。

三、组织的分类

（一）国际上较为通用的分类观点

1. 帕森斯社会功能分类说

美国著名社会学家帕森斯（Parsons）认为，组织的分类应按社会作用和社会效益进行。这是一种用具有社会独特功能的标准，来对组织及组织中每级系统进行分类的一种观点。按这种分类标准，可分为：

（1）以经济生产为导向的组织。这种组织是以经济生产为核心，运用一切资源扩大组织的经济生产能力。这类组织除生产产品以外，还负责劳务工作。因此这种组织的范围是非常广的，包括企业公司、工厂、饭店等组织机构。

（2）以政治为导向的组织。这类组织的目标在于实现某种政治目的，因此它的重点是权力的产生和分配。如政府部门的一些组织就属此例。

（3）整合组织。这类组织的社会功能在于协调各种冲突、引导人们向某种固定的目标发展，如法院、政党等组织。

（4）模型维持组织。这类组织的社会功能在于维持固定的形式，以确保社会的发展，如学校、社团、教会等。

2. 艾桑尼人员分类说

美国社会学家艾桑尼（A.Etzioni）则是根据人员的顺从程度标准对组织进行分类，共分为：

（1）强制型组织。指用高压和威胁等强制手段来控制其成员，如监狱、精神病院、战俘营等。

（2）功利型组织。指以金钱或物质等媒介作为控制手段来控制所属成员，这类组织包括各种工商企业等。

（3）正规组织。指以荣誉鼓励的方式管理组织人员，而组织的人员对这种管理方式是认可的。属于这种类型的组织有政党、机关、学校等。

3. 布劳的实惠分类说

美国社会学家、交换学派的代表布劳（P.M.Blau）以组织内部人员受惠程度作为组织分类标准。他将组织分为四种类型：

（1）互利组织。指一般成员都可获得实惠的组织，这种组织是以全体成员最

终能得到实惠为依据，如工会、政党团体、宗教团体等。

(2) 服务组织。指为社会大众服务，使他们得到益处的组织，这种组织的目的在于使服务对象受到实惠，如医院、大学、福利机构等。

(3) 企业组织。指有组织的所有权或经理、股东等上层得到实惠的组织，这种组织获利最大者是组织的上层人士，如工厂、企业、银行、各种公司等（这种现象主要发生在资本主义国家）。

(4) 公益组织。指为社会所有人服务的组织，如警察机关、行政机关、军事组织等。

(二) 国内学术界对组织的分类

1. 按组织的性质分类

(1) 经济组织。经济组织是人类社会最基本、最普遍的社会组织，它担负着提供人们衣食住行和娱乐等物质生活资料的任务，履行着社会的经济职能。在现代社会中经济组织已形成庞大复杂的体系，其中包括生产组织、商业组织、银行组织、交通运输组织和服务性组织等。

(2) 政治组织。政治组织出现于人类社会划分阶级之后，它包括政党组织和国家政权组织。在现代社会中，政党代表本阶级的利益和意志，为本阶级提出奋斗目标，制定方针政策。国家政权组织是国家管理社会的重要机器。

(3) 文化组织。文化组织是以满足人们各种文化需求为目标，以文化活动为基本内容的社会团体，如学校、图书馆、影剧院、艺术团体、科学研究单位等。

(4) 群众组织。如工会、共青团、妇女联合会、科学技术协会等，这些组织在党和政府的领导下，广泛团结各阶层、各领域的人民群众，开展各种有益活动，为社会贡献力量。

(5) 宗教组织。宗教组织是以某种宗教信仰为宗旨而形成的组织。其基本任务是协助党和政府贯彻执行宗教信仰自由的政策，帮助广大信教群众和宗教界人士提高爱国主义和社会主义觉悟，代表宗教界的合法利益，组织正常的宗教活动。

2. 按组织是否自发形成分类

(1) 正式组织。正式组织是为了有效地实现组织目标而规定组织成员之间职责范围和相互关系的一种结构。正式组织具有以下特征：

① 不是自发形成的。正式组织是根据社会的需要，经过设计、规划、组建而成，不是自发形成，其组织结构特征反映出一定的管理思想和信念。

② 有明确的目标。正式组织具有十分明确的组织目标，并且为实现组织目标制定组织规范，以最经济有效的方式达到目标。

③ 以效率逻辑为标准。在正式组织中，以效率逻辑为其行动标准，为提高效率，组织成员之间保持着形式上的协作。

④ 强制性。正式组织通过方针、政策、规则、制度等对组织成员发挥作用，通过建立权威，约束组织成员的行为，因而对组织成员具有强制性作用。