

企业组织

(德) 埃尔文·格罗赫拉 著
王 元 译

企 业 组 织

Unternehmungsorganisation

〔德〕 埃尔文·格罗赫拉著

ERWIN · GROCHLA

王 元译

经济管理出版社

罗沃尔特手册出版有限股份公司

Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH

1972 年 5 月汉堡第一次印刷 1980 年第八次印刷

企 业 组 织

〔德〕埃尔文·格罗赫拉著

ERWIN · GROCHLA

王 元译

*

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街 2 号)

(邮政编码 100836)

新华书店北京发行所总发行 各地新华书店经售

北京经伟印刷厂印刷

*

850×1168 1/32 印张: 8 198 千字

1991 年 8 月第 1 版 1991 年 8 月 第 1 次印刷

印数: 1~2000 册

ISBN7-80025-434-8 / F · 338

登记证号: (京) 029 号

定价: 4.70 元

前 言

近年来，由于科学技术的发展和由此而产生的社会结构的巨大变化，已使组织成为每个企业所面临的一个最现实的问题。而且，从科学发展的实际情况来看，越来越多的学科在其各自的研究领域中也开始日益重视对组织问题的研究，并已取得了许多值得注意的成果。除了企业组织学以外，这些学科主要是社会学、社会心理学、系统论、控制论和实用信息论。

直到现在，企业在其组织设置措施中主要是以企业管理与实用主义的观点为核心的，而这些观点并没有考虑组织现象的实质性方面。与此相反，一个现代的企业组织需要全面地应用所有已知的科学知识。作为第一次尝试，我在本人主编的简明组织词典中，曾经介绍了所有有关组织学说方面的研究观点，它以百科全书的形式综合了上面已经提到的各个对组织学发展做出了贡献的学科。

本书的目的是要系统地论述现有组织学方面的知识，并运用系统论的观点，为企业建立一门“综合性的组织理论”。

本书的选材范围由于受到预先确定的作为一部教材的限制，使我不得不尽量选择一些新的观点和概念。同时，这些选择还得考虑到本书是一套 17 册企业管理学丛书中的一册，它的有些内容还需要由其它 16 本书来加以补充这样一种情况。

这本书主要是为大学、专科高等学院以及职业学校里的在校学生和为了满足人们对组织学这门课程的迫切要求而撰写的。我从长期的教学实践中认识到，不应当让学生们只学习理论，而应

当引导他们广泛地接触企业组织的实践，使他们能够对实际经济活动当中的各种要求有所认识。这本书也可为实际管理者们提供关于现代组织理论的信息。对此，关于在实践上有重大意义的各种结构化构想肯定会引起他们的特殊兴趣。

本书的内容是由我的讲课稿和研究工作以及我在科隆大学研究班学习时的研究结果综合而成的。我要对迄今为止在各个方面给予我支持的所有同事们表示由衷的感谢。我首先感谢冈特·策佩先生和格特鲁德·富克斯·韦格纳博士，他们在本书的准备工作中曾给了我很大的帮助。最后，我还要感谢埃里希·弗莱泽博士和赫尔穆特·勒曼博士对本书所提出的极有价值的建议。

埃尔文·格罗赫拉

1971年9月，科隆

目 录

第一篇 组织：理论与研究	1
第一章 组织问题	1
第一节 组织作为系统	3
第二节 组织作为所要设置的行为	7
第二章 组织理论的发展	10
第一节 认识现状	10
一、企业管理与实用主义学派	11
二、决策理论学派	12
三、行为理论学派	14
四、信息技术工程学派	16
第二节 组织研究	17
一、组织研究的方法	17
(一) 模型在组织研究中的应用	18
(二) 经验性的组织研究	23
二、统一组织理论的发展	27
第二篇 企业组织作为系统	30
第一章 目标的确定	30
第一节 具体目标	30
第二节 一般目标	33
第二章 企业组织的构成因素	37
第一节 工作单元作为因素	37
第二节 工作单元的构成	40

一、构成工作单元的决定因素	41
(一) 任务	41
(二) 工作承担者的特点	42
1.人作为工作承担者	43
2.机械性实物手段作为工作承担者	48
二、工作单元的构成原则	49
(一) 决策集中化原则	51
(二) 工作集中化原则	53
(三) 对象集中化原则	54
(四) 区域集中化原则	55
第三节 工作单元的基本形式	56
一、决策过程中的工作单元	56
(一) 主管部门	57
(二) 参谋部门与辅助部门	62
(三) 委员会	65
二、实施过程中的工作单元	66
第三章 企业组织中相互关系的构成	69
第一节 信息关系：交流	70
一、决策与信息	70
二、信息交流的基本形式	73
三、信息交流的类型	81
(一) 以决策逻辑为基础的信息交流	81
(二) 以控制与适应观点为基础的信息交流	83
(三) 以权威为基础的信息交流：领导关系	88
四、工作承担者与信息交流	91
(一) 人作为工作承担者的影响：领导关系	91
1.领导的性质	91
2.领导风格	92
3.领导风格的效能	95

4.非正式领导	97
(二) 机器作为工作承担者的影响: 计算机 辅助信息系统	99
1.计算机系统	100
(1) 机械系统	100
(2) 程序系统	101
2.应用问题	103
(1) 应用方案	103
(2) 使用者	108
3.计算机辅助信息系统对企业 组织结构的影响	109
(1) 组织结构与信息系统之间的相互关系	110
(2) 信息的集中化	110
(3) 决策集中化与分散化作为组织设置的 选择方案	111
第二节 物质关系: 实施过程	115
一、物质关系的种类	116
二、实施过程的设置	118
(一) 设置的分析性前提	119
(二) 时间协作	122
(三) 区域协作	127
(四) 一般计量理论的描述	129
(五) 数学设置学派	133
第三节 关系构成是一个控制循环系统	138
第三篇 系统行为	145
第一章 企业与外部环境	146
第一节 市场	146
第二节 技术	147
第二章 组织行为: 适应	149

第一节 适应作为决策过程	150
一、目标的形成	151
二、消除不确定性	158
三、寻找行为	160
四、学习行为	162
第二节 在适应过程中的组织问题	165
一、企业的发展	165
二、组织结构的变革	166
三、适应的贯彻	174
第四篇 在实践上有重大意义的各种结构化构想	179
第一章 作为传统概念的职能式参谋部直线型组织	182
第一节 基本特征	182
第二节 参谋部直线型组织的形式	184
第三节 在参谋部直线型组织中存在的矛盾	187
第二章 现代组织构想	190
第一节 事业部组织（部门组织）	190
一、基本特征	190
二、协调问题	193
（一）在目标组合上的协调	193
1. 投资收益率方案	193
2. 剩余收益方案	195
3. 预算系统	197
（二）运用内部调拨价格来权衡企业内部的各种 生产关系	199
1. 问题的提出	199
2. 市场价格作为内部调拨价格	199
3. 确定内部调拨价格的重复法	201
（三）在激励组合上的协调	207
三、职能式组织与事业部组织	209

第二节 矩阵组织	209
一、基本特征	210
二、权限划分问题	211
三、矩阵组织对革新行为的影响	215
四、矩阵组织的局限性	218
第三节 以小组为中心的组织结构	219
一、对小组组织效率的假设	220
二、可选择的小组组织结构	221
(一)“多层重叠小组系统”	221
(二)“同行模式”	226
(三) 小组组织是传统组织模式的补充形式	228
三、小组构想的局限性	231
第三章 在现代组织结构中的管理原则	234
第一节 例外管理作为一般有效的原则	235
第二节 目标管理作为现代的管理思想	238

第一篇 组织：理论与研究

第一章 组织问题

在企业中发生的经济过程是以通过努力和合理地适应环境来实现满足需求的目的为特征的。这种特征在那些被人们称之为企业的、独立的、纯粹的生产企业中表现得尤为充分。这种合理化的一个结果是推动了组织的发展。因为实践经验告诉我们，通过对个别组织部门的调整就可以提高企业经营过程的效率。为此，企业要获得一种能够把许多行为单位的工作纳入到一个系统中去的规则和秩序。这种设置措施的成功与否可以通过其能在多大的程度上实现一个企业的既定目标来加以评价。

因此，组织系统首先要有一个明确的目标，它包括着一个行为目标（任务），其应当通过人与人之间的合作和社会技术上的协作来加以实现。由于行为目标不仅包含着经济的内容，而且还包含着非经济的内容，因此，组织问题就不能仅仅局限于经济方面。实际上，组织问题主要是集中在具有长期目标（持续任务）的系统之中。与此相应，采取随机措施来进行的组织调整也是根据这种持续性的特点来加以限定的。概括地说，组织就是对执行持续性任务的系统的结构化。为此，根据系统所确定的目标，系统中的各个因素就得以特殊关系的形式彼此联结在一起。组织起来的结果，即系统的形成，在任何情况下都统称为组织。这两种含义在本书中都被理解成是同一个概念，即“企业的组织”。在以下的论述中，这个概念不仅适用于私人企业，也同样适用于公共企业。

组织的基本问题是要根据所确定的目标来认识其对系统各个因素及其相互关系提出的要求，并选择与之相应的控制形式，或者说结构形式。组织者在获得有效的组织结构的努力中一般总要面临着这样的问题，即要权衡两个彼此相悖的运动趋势才能得到一个最佳的解决方案：一方面，为了达到对组织结构能够进行顺利协调和稳定性的目标，他必须使组织中的各种活动受到尽可能广泛地控制；而另一方面，过于严格的控制又会降低组织系统的适应能力和革新能力。因此，现代企业所处的环境要求其组织系统的设置既要注意到组织结构的稳定性，又要使它具有必要的适应能力，这样才能保证企业在整个经济环境中得以生存和取得成功。但是，在实践中，由于人们在组织控制形式可以选择的情况下，为了做出一种合理选择所需要的关于各种不同组织结构对实现组织目标的效率的认识还有局限性，因此，这种在组织结构的稳定性与适应性之间存在着的两难问题是很难彻底解决的。目前的组织理论只能部分地解决这些问题。由于受历史条件的限制，各种不同的组织理论学派都主要是以组织问题的个别部分为研究对象的。传统的企业管理组织理论把组织看作是一种特殊的程序技术，它把对任务的具体逻辑性的要求放在最重要的地位上，而忽视了人在组织中的特殊的行为特点。在传统的企业管理组织理论中，人被看作是抽象的任务承担者。与这种认识相反，注重于社会学以及社会心理学方面的组织理论虽然把人看作是一个组织的本质因素，并由此把他们的研究重点放在对组织内部人们行为关系的研究上，但他们所提出的观点却并没有比前者更进一步。此外，这两种不同的理论流派都基本上忽视了机械因素在企业系统中的作用，因为企业组织不仅包括着人，而且还包括着各种实物手段。在一般情况下，企业都是一个人——机系统，它必须始终承担着合理实现某个经济目标的任务。因此，没有对这些特殊方面的认识是不可能全面理解企业组织的实际状态的。

考虑到在目前企业中由于存在着人作为工作承担者和机械作

为工作承担者之间的结合而产生的组织问题，我们就应当努力建立一个完整的论证体系，使其可以对复杂的人——机系统的特点和行为形式进行统一地描述、解释和预测。与目前所要讨论的问题有关的是，这样一个组织理论上的完整的论证体系是否能够通过与其它理论相结合或者在跨学科的基础上建立起来，并产生新的研究学派，就象系统研究、系统论和控制论那样。尤其是普通系统论的观点为我们建立一种统一性的、跨学科的组织理论奠定了必要的基础。因为在系统论的理论中——这并不取决于特殊的系统类型和特定的目标，首先确立了一种描述体系，或者说组织方面的通用术语，这样就使我们能够避免陷入某种过于狭窄的专门学科之中。通过这样的方法，我们就有可能把所有研究组织问题的各个学科相互结合起来。这本身也是普通系统论的目标，即要找到系统运行及其行为方式的普遍规律。这在我们已指出的意义上对于组织理论的进一步发展具有十分重大的意义。因此，在本书中，我试图在系统论的基础上为企业建立一种“综合性的组织理论”。

在下面，正如我已经表示过的，主要要运用系统论的术语把组织既作为一个系统，又作为一个系统运行的活动来加以论述。

第一节 组织作为系统

系统是由相互联系着的因素构成的一个整体。根据这一概念，企业组织作为系统也应具有同样的定义，它可以用来描述极为不同的实际状态。

为了对此做出进一步的详细说明，我们还应当解释一下一些与组织有关的特征。一方面，组织系统——这与自然的系统不同，因为自然系统的结构与功能方式是由自然因素确定下来的——是根据合理确定的目标而进行的、有意识的人为设置的结果。因此，非人为的、自然的——有机的和无机的——系统的整个范围不是一门组织理

论的研究对象，尽管它是一门普通系统论或结构学的研究对象。对组织概念的另一个限定是，企业要追求经济目标。但这个限定只是在把企业系统作为一门企业管理组织学的研究对象时才具有充分的意义。

以在系统的定义中所包括的系统的特殊特征，即因素及其相互关系为基础，我们就可以进一步地来限定企业的组织系统。一个系统的因素——这取决于当时的考察层次——是该系统的最小组成部分。在企业组织中，我们基本上把作为工作承担者和机械看作是系统因素。他们作为系统因素的特点是通过从实现目标的总过程中所承担的确定工作来获得的。因此，企业的组织在原则上——与这两种不同因素相结合的形式相应——可以被表述为是纯粹的人员系统、人—机系统和纯粹的机械系统（见图1），其中人—机系统代表着目前企业的一般实际情况。

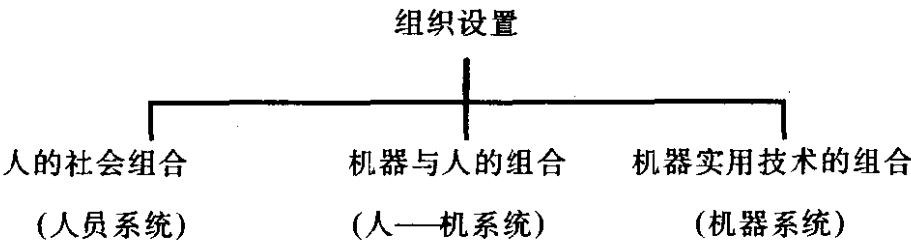


图1 组织设置的基本形式

但是，系统的特点和行为方式还会主要通过因素之间相互关系的方式经常性地表现出来。因此，相互关系是系统的第二个本质性特征。一般来说，这些相互关系可以分为主动的与被动的、单向的与互换的，以及内部的与外部的。它们对于一个系统的特性具有决定性的意义（赫伯特·富克斯 Herbert.Fuchs：《系统论》，载：《组织词典》埃尔文·格罗赫拉主编，斯图加特，1969年，P.1618~1630）。因此，企业的组织系统首先应当这样来加以定义：即在它所包括的各因素之间存在着主动的、互换的关系。根据这个事实，企业的组织可以被理解为是一个主动的作用

系统，在这个系统中，由于各因素之间存在着互换关系，因此，一个因素的变化就会影响到其它的因素。人们有时还把这一客观事实称之为结合，或者说综合性的组合（埃里希·科苏尔 Erich · Kosioi：《企业组织》，威斯巴登，1962年；赫尔穆特·勒曼 Helmut Lehmann：《组合》，载：《组织词典》埃尔文·格罗赫拉主编，斯图加特，1969年，P.768~774）。此外，企业的组织系统不仅表现为系统因素之间的内部关系，而且还表现为与企业周围的各个系统，如与国民经济之间的外部关系。因此，企业作为一个为市场提供产品和在计划上自主的经济单位，应当被看作是一个开放式的、主动的作用系统。在企业实现其目标的整个过程中，企业一方面与其外部环境之间进行着一种连续不断的、流动的变量交换过程（能源、物资和信息）；另一方面，在企业内部的各因素之间，或者说子系统之间也存在着这样的变量交换关系（埃尔文·格罗赫拉：《系统论与组织理论》，载：《企业管理杂志》，1970年，第40期，P.1~16）。企业组织系统的基本结构可以由以下三层次来加以确定：在最低的层次上运行的是物理性生产过程的基础系统；在第二个层次上，运行着的是对基础系统中的生产过程施以控制的决策过程；而在第三个层次上，运行着的则是整个企业非程序化的决策过程，或者说目标的形成过程（赫伯特·A·西蒙 Herbert A.Simon：《为人们与管理提供的自动化模型》，纽约—埃文斯顿—伦敦，1965年）。—

如果在企业中运行的过程没有受到来自内部与外部的干扰的话，那么，尽管各流动变量的输入与输出额保持不变，组织仍处在一种被人们通常称之为流动平衡状态的动态的规则关系中（路德维希·V·伯塔兰芬 Ludwig V.Bertalanffy：《动态平衡的生物物理学——开式系统的物理学及其在生物学中的应用》，不伦瑞克，1953年）。一旦出现了短期性的干扰，那么，一个系统就必须通过相应的——与过程运行相联系的——适应性措施对此做出反应。在发生连续不

断的干扰时，一般来说，一个系统就不得不改变它的动态规则关系，也就是说，它的整个组织结构要与实现一个新的、与形势相应的动态平衡状态的目标相适应。

无论是企业的整体还是企业的各个子系统，都必须对短期或长期的干扰做出反应。企业的这种适应行为可以被看作是适应其外部系统——“国民经济”环境变化的寻找过程和学习过程。在考察企业内部的各个子系统的时候，我们也可以同样地把子系统的行为看作是依据企业的总目标而为实现企业的各子目标进行的寻找过程和学习过程。为保持企业系统的动态平衡和对外部环境的适应而采取的必要的调节步骤不仅可采用间接调节原则，而且也可运用直接调节原则（路德维希·V·伯塔兰芬：《一般系统论：一种促进科学统一性的新方法》，人类生态学，第23卷，1951年，P.346~361）。

实施调节的前提条件是存在着既定的调节关系。在企业里，这些调节关系是建立在一种各因素或者说组合为子系统的各因素之间的等级秩序的基础上的。在这种等级秩序中，上层子系统总是作为下层子系统的调节器发挥着其职能作用。在一定的范围以内，下层子系统的行为要符合其上一层子系统预先确定的目标值（间接调节）。但是，一旦干扰超出了预先规定的范围，就必须根据相应的规则确定新的目标值。在一定情况下，这还会使整个系统发生结构性的变化。由于这种适应性步骤要通过改变系统的动态平衡状态才能实现，因此，它被人们称之为“动态平衡调节”（直接调节）。

一般来说，尽管存在着内外干扰和企业各子系统的行为由于高度的职能专业化和机械化而受到限定，但开放系统“企业”仍然能够根据不同的约束条件，通过各种途径来达到其内部与外部的目标。采取强硬的组织控制来确定企业各个子系统的行为虽然可以提高它们各自的工作效率，但这绝不应使企业整个系统丧失适应能力。

第二节 组织作为所要设置的行为

组织作为所要设置的行为意味着要系统地设置工作，其结果就是以上所述的企业系统。这些工作可以在工艺技术的范围内进行依序地编排（埃里希·科苏尔：《企业组织》，威斯巴登，1962年）。但它一方面要以应用在相应的人类行为学所揭示的规律的基础上建立起来的组织系统的理论论证体系为前提；另一方面，又要以应用某些解决特殊组织问题的人类行为学的方法为基础。

组织工作基本上表现为两种形式。在第一种情况下，要完全地重新创立一个系统；在第二种情况下，则是要对一个原有的系统加以改造，这或者是由于该系统已经发生了错误的行为，或者是由于与这一系统有关的其它系统的变化而迫使它不得不进行改造。但是，由于这两种情况只是在组织设置自由程度上有所不同，因此，组织工作在这里被看作是普遍有效的。

组织工作的任务是要在对系统因素进行有效地分工的基础上，从企业总任务中分解和归纳出各个局部任务，并确定系统各因素之间的相互关系。这些合理性的安排要以所选择的设置原则，或者说结构化的概念为指导，并应以对所设计的整个组织系统的效率的预测为前提。组织系统的效率在一般情况下可以用企业基础系统的产出量来计量（埃里希·弗莱泽 Erich · Frese：《经济性与组织》，载：《组织词典》埃尔文·格罗赫拉主编，斯图加特，1969年，P.1787~1802）。在对预测作为有效率的组织结构方案做出决策之后，企业才能够把它应用于企业的实际组织设置工作中。

组织设置的经典概念是由科苏尔以其最严谨的形式提出的分析与综合概念（埃里希·科苏尔：《企业组织》，威斯巴登，1962年）。这一概念从企业的总任务必须分工来实现这个基本的事实出发，要求从根本上来分析企业的总任务，并由此把企业的总任务分解为各个局部任务。为了能认识各种不同的前提条件和系统