

现代企业管理规则丛书

现代企业组织行为规则

陈忠林 编著

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业组织行为规则/陈忠林编著. - 北京: 华文出版社, 1999.8

(现代企业管理规则丛书)

ISBN 7-5075-0806-4

I. 现… II. 陈… III. 企业管理—组织行为学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 33471 号

华 文 出 版 社 出 版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

电话 (010)63096781 (010)66863891

新 华 书 店 经 销

铁十六局材料总厂印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 10.875 印张 268 千字

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

*

印数:0001—4000 册

定价:18.80 元

《现代企业组织行为规则》内容简介

现代企业的运行是一个系统工程，绝对不是像古代包打天下的独行侠一样一个人所能完成的。如何形成科学的组织体系，完善的组织机构，使企业能选好人、用好人、培养好人，对每个企业而言都起着举足轻重的作用。本书从组织行为理论入手，对企业中的个体、群体行为加以分析，对组织机构的完善、运行及内部沟通中所出现的种种问题剖析解答，主要内容还包括组织行为学应用、组织机构设计、树立领导风范等。内容安排上重点突出，可操作性强，便于企业家借鉴查阅，并将其成功运用于经营管理之中。

前 言

在即将步入二十一世纪的今天，世界的经济格局正发生着日新月异的变化，国际间竞争的区域逐步扩大，与此同时国际间交往合作的频率也越来越高。如何有效地发挥企业的巨大潜能，更好地同国际惯例接轨，以高昂的姿态迎接一个新纪元的到来，已成为摆在中国千千万万企业家面前不可回避的事实。培养企业家前瞻、科学、系统的意识，完善企业发展过程中的每一环节，使企业在硝烟四起的商战中摆脱困扰，溶入社会与时代产生共鸣，面对挑战，雄立潮头，成为企业家们彻夜思考的难题。

现代企业管理规则丛书分为四册，从企业组织行为到企业形象塑造，从企业的产品开发到企业的营销管理，对企业经营管理中必修环节进行全方位透视与总结，在层次结构上注重其整体性与严谨性，将理论与实践融为一体，旨在帮助企业家在发展企业的过程中找到企业运行的最佳路线，最大限度地减少经营决策过程中的失误，少走弯路，提高企业管理水平、整体素质和竞争能力，大步迈向国际商贸的舞台，以积极的态度随时迎接各种挑战。

真心地希望这套书能给每个企业家带来一些启迪、一些思考。希望这套书能对中国企业的发展起一定的促进作用，在中国企业走向世界名牌企业的道路上推波助澜。但由于能力及客观条件的限制，或许我们的愿望与效果会有距离，愿望读者批评指正。

目 录

第一章 组织行为学应用

第一节 组织工作与基本原理	(1)
(一) 组织理论与组织工作	(1)
(二) 组织工作的基本原理	(6)
第二节 有效组织新概念	(11)
(一) 组织有效性的构成	(11)
(二) 确定组织的有效性	(12)
(三) 组织有效性的决定因素	(13)
第三节 组织行为学的应用	(15)
(一) 管理工作的基本特征	(15)
(二) 高质量、简洁变化的工作	(16)
(三) 非例行性的工作	(19)
(四) 繁多的口头交际	(20)
(五) 频繁广泛的交流网络	(21)
(六) 权利与义务的融合	(22)
第四节 社会系统中的组织行为	(23)
(一) 社会系统的均衡、有效	(23)
(二) 社会责任和工作态度	(25)
(三) 角色与地位	(28)

第二章 管理中的个体行为

第一节 人性假设与管理	(34)
(一) “经济人”假设	(34)
(二) “社会人”假设	(35)
(三) “自我实现的人”的假设	(37)
(四) 现代管理理论关于“复杂人”的假设	(38)
第二节 个性差异的分析、测试	(42)

(一) 感知	(42)
(二) 气质	(50)
(三) 个性	(54)
(四) 能力	(63)
第三节 职工行为管理方法与组织行为修正	(69)
(一) 职工行为管理方法	(69)
(二) 组织行为修正	(71)
第四节 工作满意度	(72)
(一) 工作满意的原因	(72)
(二) 工作满意的结果	(79)
(三) 工作满意度的趋势	(82)
(四) 工作满意度的调查	(86)
第三章 群体动态分析	
第一节 群体内部动态的分析	(95)
(一) 个人——群体关系	(95)
(二) 群体凝聚力的根源	(98)
(三) 群体规范的动态	(102)
第二节 群体间的动态分析	(122)
(一) 差异与关系分析	(122)
(二) 群体之间的冲突	(140)
(三) 平行群体间的管理机制	(152)
(四) 纵向群体间的管理机制	(159)
第三节 群体决策过程	(163)
(一) 个人决策对群体决策	(163)
(二) 参与的程度	(164)
(三) 群体决策的内容	(165)
(四) 群体参与的好处与局限	(166)
(五) 结合式群体解决问题	(168)
第四节 非正式群体	(175)
(一) 非正式群体的类型	(175)

(二) 非正式群体中的领导者·····	(178)
(三) 非正式群体的功能·····	(179)
(四) 非正式群体·····	(180)
(五) 非正式群体的效用·····	(182)

第四章 组织结构设计

第一节 公司组织形式·····	(185)
(一) 从债务角度考察公司组织形式·····	(185)
(二) 从经营业务考察公司组织形式·····	(194)
(三) 从经营规模考察公司组织形式·····	(200)
(四) 从技术经济联系考察公司组织形式·····	(202)
(五) 从其它角度考察公司组织形式·····	(204)
第二节 组织结构类型·····	(207)
(一) 影响人们设计或选择组织结构类型的因素·····	(208)
(二) 直线型组织结构·····	(209)
(三) 职能型组织结构·····	(209)
(四) 直线参谋型组织结构·····	(209)
(五) 直线职能参谋型组织结构·····	(211)
(六) 事业部制组织结构·····	(211)
(七) 矩阵型组织结构·····	(212)
(八) 多维立体型组织结构·····	(213)
第三节 组织结构的设计·····	(214)
(一) 一般的设计原则·····	(214)
(二) 动态的设计准则·····	(216)
(三) 授权·····	(218)
(四) 影响公司组织的因素·····	(220)

第五章 完善组织机构

第一节 组织机构的内容与选择·····	(223)
(一) 公司组织机构的内容·····	(223)
(二) 公司组织机构的原则·····	(223)
第二节 公司的决策机构·····	(224)

(一) 股东大会	(224)
(二) 董事会	(229)
第三节 公司的执行机构	(239)
(一) 公司执行机构概述	(239)
(二) 公司职员	(240)
(三) 公司执行机构的职权	(246)
(四) 公司执行机构和决策机构的关系	(247)
第四节 公司的监督机构	(248)
(一) 公司的监督机构的设立	(248)
(二) 监督机构的职权	(249)
第六章 组织结构的运行	
第一节 组织气氛与行为模式	(250)
(一) 营造良好的组织气氛	(250)
(二) 组织行为系统	(252)
(三) 组织行为模式	(254)
第二节 组织机构的配置	(260)
(一) 授权	(260)
(二) 集权与分权	(262)
第三节 正确处理三种职权人员的关系	(264)
(一) 三种人员在管理工作中的相互 关系本质上是一种职权关系	(265)
(二) 注意发挥参谋人员的作用	(265)
(三) 适当限制职能职权的使用	(269)
第四节 委员会管理	(270)
(一) 委员会	(270)
(二) 委员会制与个人负责制的比较	(274)
第七章 组织内部沟通	
第一节 沟通联络的目的和作用	(277)
(一) 沟通联络的概念	(277)
(二) 沟通联络的目的和作用	(278)

第二节 沟通的原则与方法	(282)
(一) 沟通的原则	(282)
(二) 沟通联络的方法	(284)
第三节 沟通的渠道	(286)
(一) 正式沟通	(286)
(二) 非正式沟通	(290)
第四节 沟通联络的障碍与控制	(295)
(一) 沟通联络的障碍	(295)
(二) 沟通联络的控制	(296)
第五节 组织角色与沟通	(298)
(一) 地位与角色	(298)
(二) 组织角色对于沟通的影响	(299)
(三) 上级与下属间的沟通关系	(300)
第六节 促进有效的组织沟通	(302)
(一) 沟通途径及媒体的组合	(303)
(二) 选择沟通方法要考虑的因素	(303)
第八章 企业内部公关应用	
第一节 员工激励的方式与要求	(307)
(一) 激励理论	(307)
(二) 激励方式与要求	(316)
第二节 企业内部公共关系	(322)
第九章 树立领导风范	
第一节 领导的方法	(328)
(一) 一般和个别相结合, 领导和群众相结合	(328)
(二) “不唯上、不唯书、只唯实, 交换、比较、反复”	(330)
(三) 具体的领导方法	(331)
第二节 领导者的修养与领导艺术	(332)
(一) 领导者的修养	(332)
(二) 领导艺术	(334)

第一章 组织行为学应用

第一节 组织工作与基本原理

(一) 组织理论与组织工作

1. 组织理论

组织理论是管理科学的一个重要组成部分。从历史上看，“组织”（动词和名词）与“管理”曾被看成同义词。因此，从某种意义上说，管理理论是首先从组织理论的研究开始而逐步发展形成的。

确实，“组织”与“管理”二者极为密切，但仍是有所区别的，主要是二者所涉及的范围和所研究的角度不同。现在，组织理论已成为管理科学中的一个独立的研究领域。组织理论实质上就是研究如何合理、有效地进行分工。这里的“分工”包括业务工作的分工、工作量的分配、职责和权限的划分，以及分工之后的配合、协作关系等等。根据什么原则或标准来具体进行“分工”？怎么样的分工算“合理”、“有效”？如何协调分工后的各项活动？等等，就是组织理论要研究的基本内容。

组织理论研究的对象就是“组织”。组织的概念有两个含义。

(1) 一般意义的组织。这是人们进行合作活动的必要条件。

一般泛指各种各样的社会组织或事业单位，企业、机关、学校、医院、工会等等。美国管理学家切斯特·巴纳德认为：由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，即组织。

(2) 管理学意义的组织。这是按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构 (The structure of roles)，其中有四个重要概念：

① 职权 (Authority)。指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者，可以承担指挥、监督、控制，以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力，而不是某特定个人的权力。

② 职责 (Responsibility)。指某项职位应该完成某项任务的责任。

③ 负责 (Accountability)。反映上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任；上级有对下级的工作进行必要指导的责任。

④ 组织系统图 (Organizational Chart)。反映组织内各机构、岗位上下左右相互关系的一种图表。如图 1-1 所示。

2. 组织工作

(1) 组织工作的含义。组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下，将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合，并根据管理宽度原理，划分出不同的管理层次和部门，将监督各类活

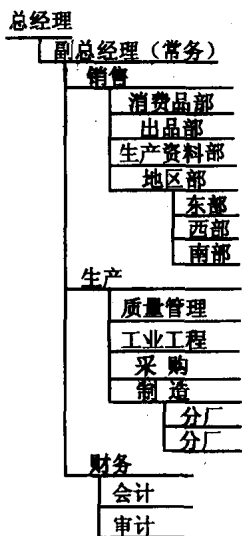


图 1-1 某公司组织系统图

动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境，从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突，使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

组织工作这个职能是由人类在生产劳动中需要合作而产生的，正如巴纳德所强调的那样，人类由于受到生理的、心理的和社会的种种限制，为了达到某种目的就必须进行合作，而合作之所以能有更高的效率，能更有效地实现某种目标，在多数情况下就是由于有了组织结构的缘故。因此，从组织工作的含义看，设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的组织工作职能的内容。具体地说，组织工作职能的内容包括以下四个方面：

- ①根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统；
- ②确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来；
- ③与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转；
- ④根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构。

(2) 组织工作的特点：

①组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构，是为成功地实现组织目标而采取行动的一个连续过程，这个过程由一系列的逻辑步骤所组成：

- A. 确定组织目标；
- B. 对目标进行分解，拟定派生目标；
- C. 明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动，并加以分类；
- D. 根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动；

E. 授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员的职权和职责；

F. 通过职权关系和信息系统，把各层次、各部门联结成为一个有机的整体。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据，有了这个依据，组织工作才有必要和可能进行，其后几步才真正是组织工作的实质内容。一般地，组织工作实务同这个过程是相吻合的。主管人员通过这一过程来消除混乱，解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。

组织工作过程的结束，其最终表现和最终成果就是一系列的组织系统图和职务说明书。组织系统图描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门），以及其中相应的职位和相互关系。而职务说明书则是详细规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右的关系。

②组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，而是随着组织内外部要素的变化而变化的。由于任何组织都是社会系统中的一个子系统，它在不断地与外部环境进行能量、信息、材料等的输入和输出，而这种输入和输出一般地都会影响到组织目标。随着时间的推移，原来的目标由于环境变化，可能不太适宜了，那么这时依据计划工作中的改变航道原理，必须根据环境条件的变化，不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构，为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用，就必须对组织结构作出适应性的调整。例如，近年的健康资料表明，随着人民生活水平逐渐提高，人群死因谱已发生改变，传染病的死亡率在下降，而一些与文明社会伴随而来的诸如心血管疾病、恶性肿瘤等的死亡率在上升。在这种情况下，许多医院的内部结构也必将随之发生某些变

动,比如成立心理健康咨询门诊、精神病科等等。此外,即使组织的内外部要素的变化对组织目标影响不大,但随着社会的进步,科学技术的发展,当原有的组织结构已不能高效地适应实现目标的要求时,也需要进行组织结构的调整的变革。所以,我们说组织工作具有动态的特点。根据这一特点,在具体从事组织结构的调整时,前述的组织工作过程的逻辑步骤基本上是适用的。但其中应加上对现有组织结构进行分析这一步骤。

③组织工作应重视非正式组织。由霍桑试验以及巴纳德等人研究成果可知,组织有正式组织和非正式组织之分。在组织工作职能的实施过程中,随着组织结构的建立,一个正式组织就形成了。但是任何正式组织中都必然伴随着非正式组织。非正式组织是在组织成员之间感情相投的基础上,由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。关于非正式组织为什么能够存在以及怎么样存在等问题的研究是属于社会心理学研究范围的,但了解一些非正式群体的特点,对主管人员来说则是非常重要的。在组织工作中,应郑重考虑非正式组织的这样两个特点:A.非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要上,比正式组织更有优越性。所以应发挥非正式组织比正式组织具有更强的凝聚力的作用。B.非正式组织形式灵活,稳定性弱,覆盖面广,几乎所有的正式组织的成员都介入某种类型的非正式组织。根据这两个特点,主管人员在组织工作中应有意识、有计划地促进某些具有较多积极意义的非正式组织的形成和发展,例如技术钻研、学习互助、业余娱乐等,使其成为正式组织的辅助。在时机成熟和条件许可的情况下,也可将其中一些转化为正式组织,使其成为组织工作所设计和保持的组织结构的有机组成部分。

(3)组织工作的分析方法。彼德·德鲁克总结了组织工作的三种分析方法,对我们执行管理的组织工作职能有重要的参考

意义。

①业务活动分析。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析,才能使主管人员明确必须执行哪些任务,哪些任务属于同一类,以及应该如何着重强调每项业务工作的轻重缓急。

②决策分析。主要分析在各项业务活动中有哪些各类的决策,这些决策的重要程度如何,应该由哪一层次、哪一部门或人员作出,以及各级主管人员参与决策的方式和程度等。

③关系分析。主要分析职权关系、职责关系、权责关系、沟通关系等。

(4) 组织工作要回答或解决的基本问题。总的说来,组织工作的成果之一就是形成了一个“组织结构”,人们常说的“组织设计”,指的就是组织结构的设计。因此,组织工作要回答或解决的基本问题就包括:

①决定管理宽度,从而引起组织机构分级的因素是什么?

②决定各种类型部门划分的因素是什么?各类基本部门划分的优缺点有哪些?

③在把各种业务工作指令下达给既定部门时,要注意哪些因素?

④在一个组织中存在着哪些职权关系?

⑤为什么应该把职权分散到整个组织结构的各个部分?确定分散程度的因素是什么?

⑥委员会在组织中处于什么地位?

⑦经理应该如何把组织理论应用到实际工作中?

这些问题实际上也就是组织理论要研究的基本问题。

(二) 组织工作的基本原理

设计和建立合理的组织结构,根据组织由外部要素的变化适时

地调整组织结构,其目的都是为了更有效地实现组织目标。那么,怎样才能做好组织工作,使通过组织工作所设计、建立并维持的组织结构及其表现形式更好地促进组织目标的实现呢?长期以来,管理学家及管理工作者们进行过许多有益的探索和研究,综合国外经验,我们认为,进行有效的组织工作应遵循以下基本原理。

1. 目标统一性

目标统一性原理可以表述为:组织结构的设计和组织形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织,都是由它的特定的目标决定的,组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系,否则,它就没有存在的意义。例如,医院的目标是治病救人,为人民服务,那么它的组织机构及其形式:内、外、妇、儿科、门诊科室、药房、供应科、财务科等等,就是围绕实现医院的目标而设置的。同样道理,每一机构又有自己的分目标来支持总目标的实现,则这些分目标就又成为机构进一步细分的依据。为此,目标层层分解,机构层层建立下去,直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务,这样建立起来的组织机构才是一个有机整体,才能为保证组织目标的实现奠定组织基础。

这一原理还要求在组织设计中要以事为中心,因事设机构、设职务,做到人与事高度配合,避免出现因人设事、因人设职的现象。

2. 分工协调

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,把组织的目标分成各级、各部门以至各个人的目标和任务,使组织的各个层次、各个部门,每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调,协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。分工协调原理可以这样来表述:组织结构的设计和组织形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作分工,以及彼此间的协调,委派的适合于担任这一职务的