



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高 职 高 专 规 划 教 材

组织行为学

陈 京 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



赠 电 子 课 件

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专规划教材

组织行为学

主 编 陈 京

副主编 杨冬艳 黄照伟

参 编 李 倩 杨 茜 赵云刚 谢妙芳



机械工业出版社

本书循序渐进、简明扼要、深入浅出地介绍了个体行为、群体行为、组织系统和组织动力等组织中有关人的行为的问题,力求厚今薄古,准确把握在全球环境下新的组织特征。本书编写共分八章,在内容编排上,力求做到体系完整且突出重点,并注重引入案例和练习。同时,在各章均安排了学习目标、重要概念、小结、复习思考题、测试题和案例分析,能够很好地帮助使用者在轻松的阅读中领悟到组织行为学的真谛,并将其基础理论灵活地运用于各类组织及组织活动中。

本书可作为高职高专院校管理类专业的教学用书,也可供其他专业的学生选用和供社会读者阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/陈京主编. —北京:机械工业出版社, 2009.5
普通高等教育“十一五”国家级规划教材. 高职高专规划教材
ISBN 978-7-111-26666-2

I. 组… II. 陈… III. 组织行为学—高等学校:技术学校—教材
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 042816 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:孔文梅 责任编辑:孙 聪

版式设计:张世琴 责任校对:张玉琴

封面设计:鞠 杨 责任印制:洪汉军

北京瑞德印刷有限公司印刷(三河市胜利装订厂装订)

2009 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·17 印张·330 千字

0001-4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-26666-2

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379757

封面无防伪标均为盗版

高职高专“十一五”规划教材编委会

主任委员 刘兴彬

副主任委员 姚立宁 薛威 蓝伙金

委员 (排名不分先后)

常青 常庆森 方仲民 高彩云

黄君麟 刘喜波 莫高兴 田文锦

王文仲 武德春 游金梅 袁炎清

曾剑 曾艳英 张远录 赵志恒

邹敏 孔文梅

序

“面向企业，立足岗位；优化基础，注重素质；强化应用，突出能力”，培养一线“技术岗位型”人才，这是高职高专财经大类各专业的教学模式和培养目标。要实现这一培养目标，就必须坚持以教学改革为中心，以实践教学为重点，不断提高教学质量，突出高职特色的指导思想。

以往出版的高职教材大多是本科教材的压缩，存在“理论过强，内容过深，缺乏实操”等缺点；另外，高职院校的老师大多来自普通高校，受传统办学模式影响很深，教学过程跳不出“以学科为中心”的教学模式的框框。因此，需要加强实践教学，使教学变成教师与学生共同参与，教、学、练融于一体的互动式教学，极大地调动学生学习的积极性和主动性，提高学生的实操能力。

为了配合这一教学改革的需要，应广大高职院校的要求，按照 2004 年 12 月教育部颁布的《普通高等学校高职高专教育指导性专业目录》的要求，由全国近 30 所高职高专院校共同规划、编写了这套“高职高专‘十一五’规划教材”，并成立了“高职高专‘十一五’规划教材编委会”。参与本套教材编写的人员大多是专门从事相关专业教学和教学研究的一线专家、教授和企业管理人员。本套规划教材介绍了当前最新的管理研究成果，具有简洁、实用、操作性强等特点，既可作为高职高专的教材，也可作为各层次学历教育和短期培训的教材。

由于时间仓促，编者水平有限，这套教材难免存在不足之处，恳请广大读者提出宝贵意见，以与时俱进，保持其先进性和实用性。

高职高专“十一五”规划教材编委会

前 言

组织行为学形成、发展于西方，传到中国有二十多年的历史。作为管理科学的一个重要组成部分，组织行为学集中了行为科学的主要成果。组织行为学是运用系统分析的方法，研究组织中人的心理、态度和行为规律，以帮助组织的管理者解释、预测和控制人的行为的一门综合性应用科学。本书在编写过程中，从高职高专教育的实际出发，注重系统性、实用性，强调新颖性、综合性。本书力求厚今薄古，准确把握在全球网络化、扁平化和多元化环境下的新的组织特征，采用描述性语言，循序渐进、简明扼要、深入浅出地介绍了个体行为、群体行为、组织系统和组织动力等组织中有关人的行为的问题。

本书在内容编排上，力求做到体系完整且突出重点，并注重引入案例和练习。本书主要内容包括：组织行为学的发展简史及其研究方法、个体行为基础、激励理论和方案、群体决策和沟通、领导的本质和有关的领导理论、非正式组织的行为、塑造组织文化的心理机制和途径、组织变革和组织发展、组织承诺及其培养等。本书在各章均安排了学习目标、重要概念、小结、复习思考题、测试题和案例分析。

本书可作为高职高专院校管理类专业的教学用书，也可供其他专业的学生选用和供社会读者阅读参考。

本书由七位同志参与编写，全书由广州航海高等专科学校陈京同志担任主编并负责统稿。全书编写工作的分工为：第一章和第八章由陈京编写；第二章由山西交通职业技术学院杨冬艳编写；第三章由广西交通职业技术学院李倩和陈京合作编写；第四章由广西交通职业技术学院黄照伟和陈京合作编写；第五章由黄照伟和广州航海高等专科学校谢妙芳合作编写；第六章由广西交通职业技术学院杨茜和谢妙芳合作编写；第七章由中国移动通信集团广东有限公司中山分公司赵云刚编写。

为方便教学，本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可索取，请发送邮件至 cmpgaozhi@sina.com，咨询电话：010-88379375。

本书在编写过程中，参考了大量的相关著作、教材和案例资料，引用了一些专家、学者的研究成果，谨在此向这些文献作者、译者表示最诚挚的谢意！并对参与和支持本书出版的所有同志表示衷心的感谢！

由于作者理论水平和实践经验有限，书中不足之处在所难免，恳请读者批评指正，并提出宝贵意见。

编 者

目 录

序

前言

第一章 绪言 1

第一节 组织和组织行为 2

第二节 组织行为学的发展史 14

第三节 组织行为学的研究方法 23

重要概念 27

本章小结 27

复习思考题 28

本章测试题 29

案例分析 30

第二章 组织中的个体 32

第一节 个体行为基础 33

第二节 激励理论 45

第三节 激励的方案 56

重要概念 63

本章小结 63

复习思考题 64

本章测试题 64

案例分析 67

第三章 组织中的群体 70

第一节 关于群体的概述 71

第二节 群体决策 82

第三节 群体内的沟通 90

第四节 冲突管理 100

重要概念 113

本章小结 113

复习思考题 114

本章测试题 114

案例分析 116

第四章 领导与组织行为 119

第一节 概述 120

第二节 领导的权力基础 124

第三节 领导理论 130

第四节 领导集体的优化 146

重要概念 149

本章小结 150

复习思考题 150

本章测试题 151

案例分析 153

第五章 非正式组织的 行为 154

第一节 正式组织与非正
式组织 155

第二节 非正式组织的行为 160

第三节 正确对待非正式组织 170

重要概念 174

本章小结 174

复习思考题 175

本章测试题 175

案例分析 177

第六章 组织文化 179

第一节 组织文化的概念和
特点 179

第二节 组织文化的构成和
功能 184

第三节 组织文化的种类 193

第四节 塑造组织文化的
心理机制和原则 196

重要概念 203



本章小结.....	203	本章测试题.....	232
复习思考题.....	204	案例分析.....	233
本章测试题.....	205		
案例分析.....	206		
第七章 组织变革和		第八章 组织承诺及	
组织发展.....	209	培养.....	235
第一节 组织变革概述.....	209	第一节 组织承诺综述.....	236
第二节 组织变革的两种力量.....	214	第二节 组织承诺的培养.....	245
第三节 组织发展.....	223	重要概念.....	258
重要概念.....	230	本章小结.....	258
本章小结.....	230	复习思考题.....	259
复习思考题.....	231	本章测试题.....	260
		案例分析.....	261
		参考文献.....	263

第一章 绪 言

学习目标

- ◇ 了解组织结构的重要性和特点;
- ◇ 了解组织行为学的发展史;
- ◇ 理解组织与环境的关系、组织与人的关系;
- ◇ 掌握组织的概念、组织行为学的概念、组织结构的设计原则;
- ◇ 掌握组织行为学研究方法的原理。



引导案例 电建公司行政部的岗位设计

宗芸是某电建公司行政部的经理,由于市场竞争激烈,近期公司参与的电力建设投标项目增多,在建项目也增多了,公司的公文处理工作变得十分繁忙。宗芸决定把本部门负责的公文处理工作分门别类,形成一个个独立的职务,以便分配任务。宗芸分析了公文处理的各个环节,他认为公文处理工作的流程并不复杂:收取文字原件并登记、编号;利用电脑输入文件内容并保存在电脑中;打印初稿;校对初稿并修改;将修改好的文件按要求打印出来;将需要复印和装订的文件复印和装订好;通知相关人员来取走准备好的文件并登记。因此宗芸决定不按流程而是按文件类别来划分工作职务。文件类别包括:往来信函、技术指导书、项目情况汇报、数据图表、投标文件。宗芸按照文件类别设立了5个职务,他觉得这样才能符合专业化管理的要求。对于工作量大的职务,他多安排人手,如投标文件;对工作量小的职务,他就少安排人手,如信函。

这样运作了8个月,宗芸听到负责处理往来信函的职员抱怨自己的工作枯燥单调,干得没劲透了;而负责投标文件的职员则抱怨复印和装订的工作量大,忙不过来又容易出错;而且这些职员的工作成绩也没有达到所设定的目标,领导也批评行政部的工作不得力。在行政部的一次部务会上,宗芸认真听取同事们的意见和建议,他发现自己在职务设计中过于注重专业化,忽视了人性中多样化的需求。为此,宗芸决定将公文处理工作重新调整,将往来信函和数据图表两个项目结合起来,技术指导书和项目情况汇报两个项目结合起来,从而在同一岗位工作范围横向扩展,并允许职员在这几个岗位上进行岗位轮换,使工作内容更丰富。宗芸设立了专门负责复印和装订的岗位,归属于投标文件小组,以增加职员对工作的自主感和责任心,从纵向上充实了投标文件小组的工作内容,使职员体验工作的内在意义和

成就感。宗芸还要求职员们自我检查并彼此检查工作是否准确，让职员参与制订标准和检测他们自己的工作。

组织存在的基础是人类活动的社会性。现实社会中，单靠个人努力是无论如何都满足不了人类社会日益增长的物质和精神需要的，因此不得不依靠众多人的共同努力，为此人们形成了组织。随着专业分工的进一步深化，随着科技管理水平的进一步提高，随着生产社会化程度的进一步增强，随着经济一体化进程的不断推进，各种形态的组织应运而生。可以说，现代社会已经找不到一个完全脱离组织而存在的人，几乎每一个人都是某个组织或某些组织的成员。组织的建立、运作的模式和管理的方法都会影响人们生活的质量或工作的效率。对组织有效性的探讨离不开对组织行为及其规律的研究。

第一节 组织和组织行为

一、组织

(一) 组织的含义

什么是组织？这个问题似乎不难回答，组织是人类社会常见且普遍的现象，社会上的组织林林总总，它们设立的目的和活动的方式不尽相同。机关、公司、旅行社、学校、医院等等都是组织，各种例子人人都能说出很多。组织作为管理的一个基本单元，组织工作作为管理活动的一项基本职能，其中包含以下一些共性的东西：

第一，组织必须有一个努力的目标。目标是组织存在的前提，不论目标是显明的，还是隐含的，组织都是为了这个目标而存在的。比如：共裕机电开发公司的目标可能是研究和开发机械及电子类产品，并获得经济利润；航海职业大学的目标是为了培养航海类高级科学和技术人才。而对于正式组织中不可避免地存在着的非正式组织来说，它们隐含的目标可能是要使其成员受到保护，满足成员在融洽的人际关系或其他方面的特殊需要。

第二，组织中有分工也有协作。分工和协作关系是由组织目标限定的。分工就是把组织的任务、目标分解到各层次、各部门，并通过进一步明确工作的手段、方式和方法，将细化了的任务和目标落实到每个员工身上。随着生产力的发展、科学与技术的进步，分工越来越细，这是现代社会的一个主要特征。协作是与分工相联系的一个概念，通过明确部门与部门之间以及部门内部的协调关系与配合方法，不仅保证各部门实现自己的目标，而且保证整个组织目标的全面实现。只有分工没有协作，分工就失去意义，而没有分工则谈不上协作，它们之间是相辅相成的。



第三,组织中有权力等级和责任制度。赋予每个部门乃至每个员工相应的权力和责任有助于组织目标的顺利实现。权力是履行责任的必要条件,责任保证合理用权。权力的大小必须与职责相适应。有责无权不仅束缚员工的积极性和主动性,而且使责任制度形同虚设;有权无责则必然助长瞎指挥、滥用权力和官僚主义。

第四,组织是由人所组成的群体。任何组织首先是人的集合,而不是事和物的集合。组织生存和发展中所需要的各种经济资源的合理配置,都必须通过组织中的人来完成,人集合在一起方能形成组织。组织既是物质结构,又是社会结构。

综上所述,我们可以为组织下一个较为直观的定义,即组织是为了达到共同的目标,经过分工与协作,并利用不同层次的权力和责任制度,而构成的人的集合体。



想一想

你现在正处于哪一个组织中,该组织的目标是什么?分工和协作以及权力与职责是否合理?你有更好的改进建议么?再想一想:电影院的观众们能否被称为是一个组织?

(二) 组织结构

任何一个组织在把总体任务分配给各部门、各成员去承担的时候,都需建立起他们之间相互分工与合作的关系,这种关系就形成了一种组织结构。

1. 组织结构的重要性 结构是科学研究中的一个基本概念。自然界的石墨和钻石都是由碳原子构成的,但两者的硬度和价值根本不能相提并论。石墨为什么比钻石脆弱?钻石为什么比石墨值钱?原来造成它们天壤之别的根本原因在于原子间结构的差异:石墨的碳原子之间是层状结构,而钻石的碳原子之间是独特的金刚石结构。同样的道理,一个组织如果内部结构不合理,指挥失灵,人浮于事,内耗丛生,那么这样的组织结构肯定不能保证组织目标如愿达成。结构对于组织,就如同骨骼系统之于人的身体一样,是组织生存和发展不可缺少的重要条件。健全的组织结构可以使组织的生产要素之间达到有机组合,对于组织实现经营目标,协调内部关系,调动员工积极性,提高市场竞争力,都有着极其重要的意义。作为实现组织目标的一种手段,结构的变革往往会导致组织的彻底变革。可以说,组织结构的重要性是随着组织活动内容的复杂程度加深和参与活动的人员数量增加而不断提高的。

2. 有效的组织结构的特点 组织结构实质上是一种分工与协作的整合。一般

说来,正式组织的结构都是经过认真考虑后才建立起来的,相对来说是稳定的、连续的;但当环境变化需要组织结构发生变动时,这种结构又是灵活的,富有弹性的。通过实践经验和客观分析的总结,一个有效的组织结构通常具有以下特点:

(1) 有明确的权限、责任和利益规定,并且保证责权利三者一致。

(2) 有清晰的权力路线,指挥命令和汇报请示都必须沿着一条明确而又不间断的路线逐级传递。

(3) 每一个职位都有合适的人承担工作,每一个员工都有合适的工作岗位发挥其才能。

(4) 决策权限下放到尽可能低的组织层次并尽可能使其接近于活动现场,同时充分考虑了所有受到影响的活动和目标。

(5) 积极有效地进行上下左右的信息沟通联系。

个案

1-1 美的集团组织结构的调整

创业于1968年的美的集团,是一家以家电业为主,涉足房产、物流等领域的大型综合性现代化企业集团,是中国最具规模的白色家电生产和出口基地。

1980年美的正式进入家电业;1981年正式注册使用“美的”商标。美的集团从创业到进入家电行业初期,一直沿用直线职能制的组织结构,但到1997年以后,美的经营的产品已经从单一的风扇和空调扩展到电饭煲、饮水机、冰箱、洗衣机、电磁炉、消毒柜、吸尘器等五大类上千个品种。随着生产规模的扩大,直线职能制不再适合美的集团的需要了。于是美的集团在1997年进行了组织结构的调整,由直线职能制结构转为事业部制结构,共成立了五个事业部:空调事业部、压缩机事业部、家用电器事业部、厨具事业部和电机事业部。这次改造给美的集团带来了活力,实现了层级制与市场机制的有机结合,保证了必要的协调与控制。之后其业务发展迅速,规模持续扩张:1998年成立芜湖制冷公司、芜湖工业设计公司,进入空调压缩机领域。1999年美的商标被评为“中国驰名商标”,并相继成立信息技术公司、物流公司和电工材料公司。2000年事业部制公司化改造,管理层融资购法人股(MBO),中高层骨干持流通股,开始涉足房地产领域。2001年新项目MDV、微波炉、燃气具等相继投产。由于对事业部的管控力度不够,随着产品线的延长和品种的增加,美的集团的规模又一次扩张到无法管理的局面。2002年美的集团全面推行战略性结构调整,将家庭电器事业部拆分成四个事业部:电风扇事业部、电饭煲事业部、微波炉事业部和饮水机事业部。空调事业部则推行了事业本部制,其下成立三个本部,将对原来相对分散的二级子公司的管理统一到本部中去。2003年美的集团相继收购云南、湖南客车企业,正式进军汽车业,进入多元化发展阶段。不相关多元化的发展促使美的继续寻找与之相适应



的组织结构。

根据市场,当产品结构和组织结构不能支持企业生产经营的时候,美的集团总能迅速调整结构模式,以确保自己在激烈的竞争中始终保持着健康、稳定、快速增长。20世纪80年代,美的集团平均增长速度为60%,90年代平均增长速度为50%。21世纪以来,年均增长速度超过35%。

3. 组织结构的设计原则 尽管各组织所处的环境、从事的活动、采用的技术、制订的战略及发展的规模不相同,所需的职务和部门及其相互间的关系也不相同,但任何组织在进行有效的结构设计时,都需要遵循一些共同的原则。这些原则是在大量实践的基础上总结抽象出来的,凝聚了前人在组织结构设计方面成功的经验与失败的教训。

(1) 管理层次原则。管理层次是指组织中职位等级的数目。层次原则是组织运行的基础原则,指的是结构设计时需对组织单位进行划分和组合,形成层次结构,每个层次的部门和个人都有明确的岗位、职责和权限,并建立明确的工作程序和信息渠道。

(2) 管理跨度原则。管理跨度是指一位管理人员直接指挥和监督的下级的人数。一个人受其时间和精力限制,所能直接有效管理的下级数量总是有限的。有效的管理跨度受主管人员的能力、下级人员的素质、工作的性质和条件以及外部环境等因素的影响。管理层次与组织规模成正比,在组织规模已定的情况下,管理跨度与管理层次成反比。在综合考虑监督控制的周密性、管理开支的经济性、信息传递的迅速性和组织活动的效率性等多方面影响后,组织应当在保证有效管理跨度的前提下寻求减少管理层次的途径。

(3) 统一指挥原则。统一指挥原则最早出现在法约尔的代表作《工业管理和一般管理》中。该原则要求无论什么时候,一个部门或一个下级都应该接受且只接受一个上级的命令,这不仅是一条管理原则,而且是一条定律,因为双重命令对于权威、纪律和稳定性都是一种威胁。该原则还要求上级不可以越级发号施令,但可越级检查;下级不能越级汇报请示,但可越级告状和建议,这样上下级之间就形成了一个指挥的等级链。

在目前组织结构比较复杂的情况下,完全听从一个人的指挥有时是不现实的。如果需要两个或两个以上领导人同时指挥,那么在下达命令前,领导人之间应互相沟通,达成一致意见后再行下达,这样下级才不会无所适从。在紧急情况下,来不及同其他领导人沟通,需一个领导人先行下达命令时,这个发布命令的领导人事后必须及时把处理情况向其他领导人通报,形成统一意见,避免多头指挥和政出多门造成的混乱。作为下级,在发现指挥矛盾时,应该及时向上级反映,要求协调与更正。同时努力提高技能素质,增强适应性,善于将



不同的要求协调起来。

(4) 适当授权原则。授权是领导把部分事情的决定权由管理高层转移至低阶层或基层。这是组织日益庞大、业务活动日益复杂的必然需要。授权可将某些职能转交给下级，也可针对某个项目把其中某项特殊任务的处理权交给下级，完成任务后权力收回。

需要说明的是，任务可以让下级去干，出了问题领导人还是必须对自己的上级负责。领导人可以把职权授予下级，但责任不可一同下授，否则授权者可能就撒手不管了。

(5) 经济高效原则。即以较少的人员、较少的层次、较短的时间达到高效率的管理。机构臃肿，层次繁多，人浮于事，会使得费用增加、人才浪费、责任推诿、办事拖沓；反之，精简机构，减少层次，精干队伍，则可以减少内耗，降低成本，决策迅速。当然这并不是说层次越少越好，层次太少，则管理跨度加大，使领导工作不深入不具体，指挥无力。所以，在管理层次与管理跨度之间，每个组织都应按自己从事活动的特点，找到这二者的最佳平衡模式。



1-2 不拉马绳的炮兵

一位年轻的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察。他发现在几个部队的各个单位操练中，总有一名士兵自始至终笔直地站在大炮的炮管下面。军官询问身边的陪同这是为什么，得到的回答是操练条例就是这样要求的。军官回去查阅了有关的军事文献，终于弄清缘由：在非机械化时代，大炮是用马车运载到前线的，站在炮管下的士兵是专门负责拉住马的缰绳，以便在大炮发射后调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需要的时间。现在炮兵部队的自动化和机械化水平已大大提高了，早就不再需要这样一个角色，但操练条例仍因循非机械化时代的规则，没有进行调整。因此才出现了“不拉马绳的炮兵”。军官的发现使他获得国防部的嘉奖。

组织要能够高效地发展壮大，在组织设计中就必须做到人得其事，事得其才，人尽其才，事尽其功。

(6) 集权与分权相平衡原则。该原则是指组织中决策权限的集中与分散的程度应保持平衡。集权与分权反映组织中决策权限的集中与分散的程度，反映组织的纵向职权关系。不论是集权还是分权，其考虑的出发点都是如何保证决策的迅速性和执行的正确性。集权和分权作为两种倾向，它们所体现的只是权力分散程度上的差别，而不是两种截然相反的极端。现实中的组织都是处于一定程度的集权与分权状态中的。到底权力的集散程度应该多大，必须视组织的特性、所处的环境和管理人员的数量和水平等因素而定。



(7) 职权和知识相结合原则。组织中的管理部门可以分为两大类，一类是直线指挥部门，另一类是职能参谋部门。从统一指挥原则的要求出发，参谋部门应该只限于提供类似服务、咨询和建议等性质的辅助工作，直线部门则拥有协调和控制的权力。如何充分发挥参谋作用，而又不破坏统一指挥原则，这是组织管理的一门艺术。对直线部门应强调尊重专业知识，考虑长远；对参谋部门应强调尊重权力，重视管理。对于双方来说都应当认识到相互争权夺利必然损害组织利益，只有将职权与知识相结合、直线部门和参谋部门相结合才有利于组织目标的实现。

(8) 稳定和变革相适应原则。任何一个组织都是一个开放的系统，在其生存和发展中，都与外部环境发生一定的联系。一般来说，组织要进行有效的活动，就必须维持一种相对稳定的状态，以保持较高的运作效率。但是，不仅组织本身是不断运动发展着的，环境也是不断变化着的，当组织结构相对环境呈现出僵化状态时，组织变革就是不可避免的了，否则组织是不可能更好地适应内外条件变化的要求的。



想一想

你身边哪些人曾经历过多头指挥的遭遇，他们是如何处理的？你能按照上述组织结构的设计原则，对你所了解的某个组织做出正确的评价吗？

(三) 组织过程

从实体角度来看，组织是人员、职位、任务之间的特定关系网络；从管理过程来看，组织是一种创造结构，维持结构，并使结构发挥作用的过程。

组织过程的含义主要是指维持和变革组织结构，并使组织结构发挥作用，从而完成组织目标的过程。这个过程基本上都包括三个大的环节：组织设计、组织运作和组织变革。

组织设计着眼于建立一种有效的组织结构框架，形成实现组织目标所需要的正式组织，对组织成员在实现组织目标中的分工协作关系做出正式和规范的安排。有效的组织设计必须使组织结构与特定的情境条件相一致。

组织运作就是使设计好的组织运转起来，并维持这个结构。一个可以利用组织图表示出来的合理的组织结构，只是为实现组织目标提供了一个前提。要有效地完成组织使命，还需要各层次的组织成员能动地协调人力、物力、财力。任何一个组织在其运作过程中可能遵循正式组织设计所规定的轨迹，但也可能渗入和出现各种非正式的关系。为了使组织在正式的和非正式的交叉关系的动态过程中能取得各方面力量的协调配合，组织必须合理地选聘人才，适当地授权，鼓励推

行责任制,加强有效沟通,建立健全规章制度,以实现组织运作的正常化、规范化和制度化。

此外,组织是一个社会系统,受到内外条件的影响和制约。环境、战略、技术、规模和组织的成长阶段,都是影响组织设计发生变化的主要因素。当这些因素变化或变迁时,就提出了组织再设计的要求,从而引发了组织变革过程。

组织变革就是对组织的调整、改革与再设计。经常对组织结构进行分析,做出决策,加以改进,是组织的基本任务。组织变革并不是纯粹的结构再设计的过程,而是一个需要激发变革的动力同时又要克服变革的阻力,并采取有效措施对变革进行妥善管理的过程。变革管理不善,可能导致设计良好的变革计划难以实现。

个案

1-3 上海大众公司由技术领先到顾客导向的转变

上海大众公司成立于1985年3月,是中国最早的轿车合资企业之一。一直以来,上海大众公司的经营理念的核心就是技术领先。对技术和质量的高度重视,加上长期以来以集团客户为主的销售模式,让上海大众公司对市场变化不够敏感,与竞争对手相比,经销商对家庭轿车市场的推广也不够力度。此外,由于产销分离,销售由上汽大众销售有限公司承担。两个法人单位之间复杂的沟通和决策过程,严重制约了市场信号的传递。针对上述弊端,2005年上海大众公司对营销体系进行了大刀阔斧的变革。首先,推行产销一体化,将原来上汽大众销售有限公司的人事、财务与上海大众公司完全合并,零售、网络、市场、售后服务等部门,也尽可能与上海大众公司的部门实现一体化运作;其次,进行流程再造,对销售体系的组织结构、运作流程、人员配备等进行了大幅度调整。如今,通过DMS网络,各经销商销售多少、库存多少、市场需求变化等信息,上海大众公司与各地的分销中心都一目了然。如此一来,上海大众公司由过去企业推动的库存式销售,真正变成了终端经销网络拉动的直销,库存数量也降低到正常的3万辆左右。

(四) 组织与环境

根据系统理论的观点,完全封闭的组织是不存在的。环境相对于组织来说,是一个更高级的大系统。

1. 环境的含义 组织所处的环境是指决定或影响组织活动的发生、进行及其成效的各种外界因素和内部条件的总和。它包括三个方面的含义:

(1) 环境变化可促使或限制组织活动的发生。如某地区市场需求增加或交通状况改善,能促进组织新的经营活动的发生。

(2) 不同环境对组织活动产生不同影响。如信息不透明、物流不畅通都可能



妨碍组织经营活动的正常进行。

(3) 环境条件好坏对组织运作的业绩有直接的影响。组织环境一般均具有客观性、复杂性、相关性、系统性、多变性的特点。

组织与环境是相互作用的,任何组织都是在一定的环境中生存、运作和发展的。以从事经济活动的企业组织为例,在投入阶段,企业依靠环境来获得生产资料等各种资源和机会,环境给予企业活动某些限制,如运输网布局的限制等。当企业经过生产转换将投入变为产出后,环境来评价企业的成果。若企业的经济效益和社会效益俱佳,企业会促进其所处的环境向有利于企业发展的方向变化,环境也将给予企业更多更好的资源和机会;反之,环境则减少在将来给予该企业的投入。企业必须通过投入和产出与外部社会进行交流,获取盈利,盈利是企业组织生存发展的必要条件。

2. 环境的分类 组织所处的环境主要分为两大类。一类是宏观环境,另一类是微观环境。

(1) 宏观环境主要包括政治法律环境、经济技术环境、社会文化环境、人口环境、自然环境等。这些环境因素对所有处于其中的组织都会发生广泛的影响。一般情况下,绝大多数组织不可能采取有效措施去控制和改变宏观环境,但可以通过各种方式和渠道去了解宏观环境。因此适应和利用这种环境是大多数组织通常采取的对策。

(2) 微观环境主要包括组织形态、组织文化、顾客、资源供应者、竞争对手、利益相关者、公众媒介等。每个组织所面临的微观环境是各不相同的,这些微观的环境因素与特定组织直接发生关系,对特定组织的影响较为明显,通常能够被特定组织识别和掌握。因此具体分析并时刻关注这个环境的细小变化,以便及时调整组织结构和活动,主动将环境变动的影响降低到尽可能弱的程度,是各组织对微观环境常采取的对策。

个案 1-4 鲰鱼效应

国外一家森林公园曾养殖几百只梅花鹿,尽管环境幽静,水草丰美,又没有天敌,而几年以后,鹿群非但没有发展,反而病的病,死的死,竟然出现了负增长。经专家分析,主要是由于鹿的生活过于安逸。后来他们买回几只狼放置在公园里,在狼的追赶捕食下,鹿群只得紧张地奔跑以逃命。这样一来,除了那些老弱病残者被狼捕食外,其他鹿的体质日益增强,数量也迅速地增长。

挪威人喜欢吃沙丁鱼,尤其爱买鲜活的。渔民们为了避免沙丁鱼在运输途中死去,往往在船舱里放上几条鲰鱼。鲰鱼滑溜无鳞,常爱四处乱钻乱窜,弄得沙丁鱼十分紧张,不得安生,也只好跟着鲰鱼一起游动。这样,不但避免了沙丁鱼