

导 论

一、研究企业组织理论和方法的意义

组织是任何有目的的共同活动所不可缺少的。如果一个人能独立地完成一件工作或生产一种产品，那就无需组织与管理了。如果是两个人以上进行的协同劳动，为共同的目标一道工作，就必然存在组织与管理问题。协同劳动的人越多，劳动的规模越大，组织就越复杂。组织产生于社会分工和专业化，并随科学技术的进步和生产社会程度的提高而日益复杂，日益重要。在现代企业中，由于生产经营活动的规模庞大，与环境的关系日益复杂，获取经营成果需要更复杂的协同工作和劳动，因此，组织的作用是巨大的和不可替代的。现代企业管理组织是合理组织生产力，顺利进行生产经营活动的必要手段，是维护和发展生产关系的必要工具，是实现企业使命和目标，完成企业任务的重要保证，是提高企业经济效益的有力手段。组织如此重要的作用吸引了近代和现代众多的学者和组织管理实践者着力于研究和发展它。

现有的企业组织理论产生于本世纪初叶，经过数十年的发展，现已形成了一套比较完整的体系和方法，并指导着企业组织的运行和发展。认识和了解现代企业组织理论和方法，并创造性地应用到组织实践之中，有助于强化企业的组织管理，提高企业组织运行的效率和经济效益。

近年来 以现代科学技术革命为原动力的现代社会变革 正在改变人类社会已经习惯了的生存发展模式，现代社会经济发展变化的主要标志是，社会生产体制正快速地从社会化大生产体制向灵活的、适应市场需求日趋多样化的方向发展；全球市场从空间上日趋一体化，从时间上需求变化的周期不断缩短。这一切均使企业赖以生存的技术基础、信息基础和环境条件发生了明显的改变，促使企业不断调整其经营战略和目标，改变作业流程和方法。这一切还使企业庞大的集中控制的组织与分散的、变幻多端的市场需求间的冲突越来越频繁，促使了企业经营战略和组织行为的改革与创新，也必然带动组织理论和方法的发展变化。在这种历史背景下，认真研究现代企业组织理论和方法尤其有着重要的理论意义和现实意义。

在我国 充分展开对企业组织理论和方法研究的紧迫性 除了来自上述一般性共同压力之外，还来自我国企业组织理论和方法发展和实践的现状。在过去的计划经济体制下，我国企业没有经营自主权，人们的注视点在生产管理，而不太重视对组织问题进行分析和研究。即使在经济体制改革的进程中，人们更多的是关注理顺体制，让企业脱离政府的束缚，使之增强自主性和活力等问题。随后，在建立社会主义市场经济的进程中，理论界和实际管理工作者又因市场实现问题，而把市场营销视为企业管理的重点，予以着重研究。总而言之，企业组织理论和方法一直没有受到我国管理理论界应有的重视。

今天，在建立社会主义市场经济体制和现代企业制度的发展进程中，企业开始拥有了经营自主权，正在成为真正意义上的自主

经营、自负盈亏的法人。这时，企业经营的好与差，发展的快与慢，越来越取决于自身的组织与管理水平了。遗憾的是，由于诸多因素影响，我国在管理组织理论研究方面一直比较薄弱，实践也难尽人意。在计划经济体制下，企业渴望“松绑放权”，获取自主经营的地位和权利。一旦真正拥有了自主权，又难以高水平的发挥和应用，当前我国企业管理水平和经济效益普遍滑坡就是例证。这充分说明，要增强企业活力，促进其顺利发展，除了需要符合企业发展规律的宏观经济管理体制外，更重要的是需要大力提高企业的经营管理水平。为此，我国在建立社会主义市场经济体制和现代企业制度的同时，需要大力研究包括企业组织理论和方法在内的管理理论和管理方法，以适应企业组织实践发展的要求。

二、组织概念

人类社会的各种活动，如经济活动、政治活动、社会活动、科技活动等等，无不以组织的形式进行。我国古代思想家荀况曾说：“人力不若牛，走不若马，而牛马为用，何也？曰：人能群，彼不能群也。”^①“人能群”指具有合群性特征的人类能够组织起来，以群体的方式有目的地从事各项活动。显然，这是人类与牛马等动物相区别的重要标志之一。为什么“人能群”？荀子认为是“人能分”。“分”指不同的社会地位、职责。“分”的标准是“义”，即伦理道德。他说：“义以分则分，和则一，一则多力，多力则强，强则胜物。”^②这

① 《荀子·王制》。

② 《荀子·王制》。

就是说,人有了礼义之分,即能合群,形成组织,并用群体的力量去战胜自然界的物。荀子的论述,已经涉及到组织的功能、特征等问题,这说明人类很早以前就注意到组织问题,组织是一个古老的课题。今天的人类更是生活在组织化的社会之中,大多数人都会作为组织的一员而渡过一生的大部分时间,并时常与形形色色的组织打交道。这些组织对我们日常生活的性质和质量产生着巨大的影响,因此,对组织进行研究,有着明显理论价值和现实意义。

组织这一概念有两种不同的使用方法,一是作为名词,意指某种有组织的实体;另一作为动词,意指组织工作或活动。

组织作为某种实体,它是相对于社会、社团和家庭的一种机构或结构。从原始社会的氏族部落到现代社会的公司、政党、学校等,都可以纳入组织之列。组织的历史大概可以与人类的历史相提并论。但迄今为止,人们对什么是组织,却依然众说纷纭,莫衷一是。

孔茨(H. Koontz)和奥唐纳(C. O'Donnell)将组织解释为“有意识形成的职务和职位的结构”。^①孔茨等人关于组织的概念反映了古典管理理论的一个重要论点,即组织协调的对象是活动,而不是人。组织成员之间的关系是一种“非人化”的关系,一种职位之间的关系。组织的存在与其成员个人无关,即使全部成员更换,组织依然存在。

韦伯(M. Weber)则把组织视为一架精心设计的机器,其目的是实现某些既定的目标,执行某些功能;而机器上的每一个部件(组织的构成部分)都为机器发挥最大功能起着它们各自的作用。

① 孔茨和奥唐纳:《管理学》 贵州人民出版社 1982年中文版 第 317页。

韦伯假设，权威是组织中不可缺少的因素，组织结构就是一种划分层次的权威关系。由理性化——法律化权威即可导出韦伯推崇的理想行政组织（官僚制度），把组织视为机器的观点。从纯技术角度来看，最合乎理性原则，能获得最高效率。“精确性、工作的速度、任务的明确性、对文件的熟悉程度、活动的连续性、权限的划分、指挥的统一、严格的上下级关系、人员摩擦的控制，以及在物质和人员方面的成本的减少，这一切在严格的官僚机构中将达到最佳状态。”^①

韦伯构想的理想的行政组织从逻辑上分析，可能达到高效有序的状态。然而，由于忽略了人力资源的能动性，在实践中这种类似机器的组织容易产生帕金森定律（Parkinson's Law）和彼得原理（The Peter Principle）所指出的“组织病”。帕金森定律指出，在严密的等级制组织中，组织结构和组织原则本身可能导致组织产生如下弊病。其一，尽管组织强调权威来源于职位，但知识能力型权威仍在发挥作用，因此，人员会因惧怕下级的水平超过自己，威胁自己的地位，而想法提拔水平较低的人。依此类推，组织最终可能发展成一个平庸的组织。其二，“工作的增加只是为了填满完成这一工作时可资利用的时间”，^②为了消磨时间，“行政官员们彼此之间人为地制造工作”，^③彼得原理指出，“在实行等级制度的组织

Max Weber, "The Theory of Social and Economic Organization", Free Press, 1947.

② D·S·皮尤等：《组织管理学名家思想荟萃》，中国社会科学出版社 1986 年中文版，第 114。

③ 同上书，第 115~119 页。

中，每个组织成员都会晋升到他所不能胜任的那一级”^① 因为组织不断地追求，要其成员取得更多的成就，就要提升在原来岗位上干得好的人，以便使他们受到更大的激励。如此下去，就可能使每个人都晋升到不能胜任的职位，最终使组织什么也干不了，逐渐走向衰败。

到了 20 世纪 30 年代，随着企业组织的发展和组织成员需要的日益增多，组织成员越来越不愿意受由上级单向发出的“权威式”的领导，要求从“资本、管理和劳动三者合作的系统中求得调节”。这时关于组织概念的研究大大向前推进了。巴纳德（Chester I. Barnard）把组织定义为“将两个或多于两个人的力量和活动加以有意识的协调的系统”。^②巴纳德是第一个从人与人相互合作的角度来解释组织的。他认为，人们单独活动将受到主观和客观条件的限制。譬如搬石头，当一个人搬不动时，就需要两个以上的人合作，这就产生了组织。组织中的成员既是个人，又是组织的一分子。要求成员对组织有所贡献，组织就必须对他提供适当的报酬。管理人员的权威不能依靠命令来取得。命令只有当成员理解其内容，相信他符合组织目标和个个利益，而且在可能执行的条件下，才具有“权威”的意义。

著名管理学家德鲁克（Peter F. Drucker）认为：“组织是一种

^① D·S·皮尤等：《组织管理学名家思想荟萃》，中国社会科学出版社，1996 年中文版，第 120～123 页。

^② C. I. Barnard. "The Function of the Executive". Harvard University press, 1938, P. 80.

人的团体 在这一团体中 各种拥有专业技术的人为共同的任务而一道工作”，^①即组织是聚合各种知识和技术，使之为实现目标而发挥综合效用的团体。德鲁克为了阐明组织概念 把它与社会、社团(Community) 和家庭作了对比分析，指出组织是有特定任务的团体。企业的任务是生产经营产品或服务 学校的任务是为社会培养人材 医院的任务是治病救人等等。而社会、社团仅仅是语言、文化、历史或区域联系在一起的人群 没有特定的任务。

1970 年，卡斯特 (F. E. Kast) 和罗森茨韦克 (J. E. Rosenzweig) 运用系统观，提出了组织的一般定义和概念模型，即“适用于各种类型的——大型与小型的、正式和非正式的、简单和复杂的以及从事各种活动和起着各种作用的”^②组织概念。他们认为 组织是：

一个属于更广泛环境的分系统，并包括：

怀有目的而为目标奋斗的人们；

一个技术分系统——人们使用的知识、技术、装备和设施；

一个结构分系统——人们在一起进行整体活动；

一个社会心理分系统——处于社会关系中的人们；

一个管理分系统——负责协调各分系统，并计划与控制全面的活动。

^① P. Drucker, "Post Capitalist — Society" . Published by Butterworth — Heinemann Ltd, Oxford . 1993, P. 43.

^② 卡斯特和罗森茨韦克：《组织与管理——系统方法与权变方法》 中译本 中国社会科学出版社 1985 年版 第 22 页。

如图 1 所示 其基本前提是 作为社会一个分系统的组织必须 在整个环境超系统的制约下达到其目标，即组织的运行必须受环境的制约，接受环境对其提出的要求。反之，组织也对其环境超系统产生影响。

与上述把组织视为一种实体的认识相对应，也有许多学者从职能或活动的角度来看待组织。法约尔（H. Fayol）把组织列为管理职能的要素之一 指出：“组织一个企业 就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。”“一个企业只有配备了必要资源组合，也就是经过组织，才能进行所有的经营活动，执行包括管理在内的企业的六个基本职能。”^① 戴尔（E. Dale）进一步明确了组织职能或组织活动的内容，他指出，组织是“把广泛而大量的任务分解为一些可以管理和精确确定的职责，同时又能保证工作上协调的手段。”^② 在我国 人们将组织职能解释为：“为了实现企业的共同任务和目标，对人们的生产经营活动进行合理的分工和协作，合理配备和使用企业的资源，正确处理人们相互关系的管理活动。”^③

① 法约尔：《工业管理与一般管理》，中国社会科学出版社 1982 中文版 第 61 页。

戴尔：《伟大的组织者》中国社会科学出版社 1991 中文版 第 9 页。

③ 《中国企业管理百科全书》企业管理出版社 1984 年版 第 158 页。

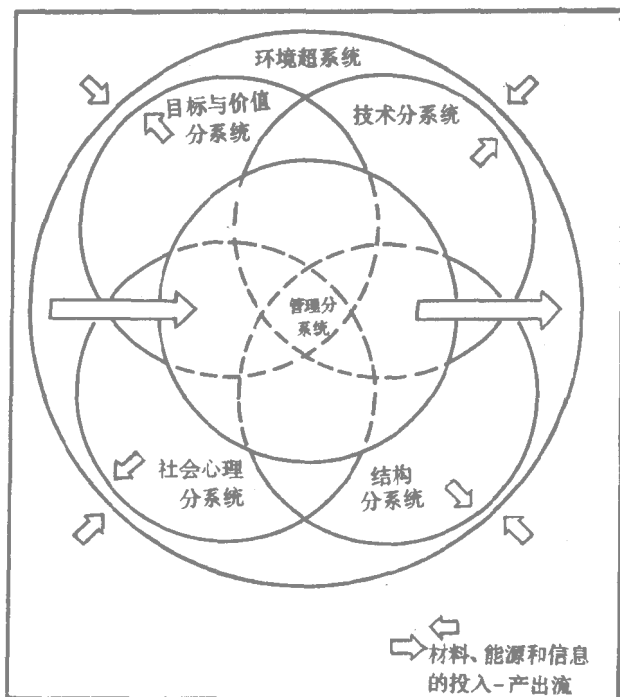


图 1 组织系统

关于组织，尽管人们对其认识不尽相同，但从其实质和内容来分析，我们可以从下述要点来把握它：

第一，组织指动态的组织活动过程或功能，即把人财物和信息等构成要素，在一定的时间和空间范围内合理地配置，促成各要素协作并有效发挥作用的过程。

第二，组织是相对静态的社会单位，即把动态组织活动中有效合理的协作关系相对固定下来，所形成的结构和模式。结构是功能发挥的基础，功能是结构的反映。

第三，组织是实现既定目标的手段，任何特定的群体目标的实

现 都需要组织功能发挥作用。

第四 组织既是知识和技能协作的技术系统 又是体现人际关系的社会系统。

第五 组织必然受其所在环境的制约 也会对环境系统产生影响。

简言之，组织是动态的组织功能作用过程和相对静态的社会单位的统一。

本书在论及组织时将根据需要，或者从动态过程的角度分析它，或者从静态单位的角度研究它。

三、组织的特征

明确组织的特征 是组织管理和成长的前提。组织的一般特征有：

第一 组织是有特定目的的机构。它之所以有效率 是因为组织总是为完成特定任务而设置的。只有清晰的、集中的和共同的使命才会使组织成员聚集在一起，并产生效果。

第二 组织的成果总是有益于组织外部。组织的基本任务是从社会上汲取资源，并把资源转换为成果，向社会提供组织产生的成果。组织本身并不需要这些成果。例如，企业向社会提供产品或服务 学校为社会培养人材 医院为社会治疗病人等等。

第三 组织需要管理。组织由协作的人群构成，有着特殊的任务 因此需要决策者 需要有人负责实现组织的使命、目标 需要计划和控制组织行为。离开了管理，组织的功能就无法发挥。

第四 组织必须是独立存在的 能够独立自主地确定自己的使

命、任务和政策等。

四、正式组织与非正式组织

组织可以根据不同的标准分类。例如 根据组织目标可以将组织分为互利组织、工商组织、服务组织、公益组织等。^① 如果按满足心理需求来分类，即分为正式组织和非正式组织两类。

1. 正式组织

凡有正式结构的组织 即为正式组织。巴纳德认为 当两个以上的人为了既定目标 自觉协调其活动时 这样的组织就是“正式的”。因此 正式组织的实质就是有自觉的共同目标。如果人们彼此能相互沟通 都愿意为集体做出自己的贡献 并有一个自觉的共同目标时，正式的组织就形成了。

正式组织具有如下特征：

- (1)有明确的组织目标；
- (2)有正式设计的组织结构和组织功能；
- (3)组织内有权威系统存在，上级可以指挥下级；
- (4)讲求效率 注重协调人与人之间 部门与部门之间 人、财、物之间的关系 追求‘整体大于部分之和’的效果；
- (5)有明确的行为规范，借助于各种规章制度约束个人和组织行为，以求达到组织的同一性。

2. 非正式组织

著名的霍桑实验揭示了工作团体中非正式组织的存在，以及

^① 张家麟：《组织社会学》 安徽人民出版社 1988 年版 第 41～43 页。

它对完成组织目标的影响力的存在，由此，人们开始了对非正式组织的研究。

非正式组织是未经官方规定、自然形成的一种无形组织。任何组织内部都不可避免地存在着非正式组织，因为正式组织的成员除了工作以外，还有许多个人的需求，要通过与其它成员之间的非正式交往来满足。说它是自然形成的，是因为非正式组织可能是一部分人在一定时期内，因某种共同的利益，共同的观点，相同的社会背景，具有类似的经历或生活在邻近等因素形成的。总之，它是感情、友谊、兴趣爱好和共同利益的产物。说它是无形的，是因为它没有正式的结构和规章制度，凝聚力较差，稳定性较差，成员的变动性较大。由于非正式组织有自然形成的领导人物，成员间有较牢固的感情纽带和灵敏的沟通渠道，有自卫性和排外性，其对成员行为的影响是显著的。

非正式组织是一种客观存在，它对正式组织的作用和影响可以是积极的，也可以是消极的。对正式组织来说，要创造条件，引导非正式组织与正式组织的目标趋于一致，消除二者间的冲突。在这方面，组织行为学的许多研究成果，如卢因(K. Lewin)提出的“团队力学”等可以借鉴。^①

本书主要围绕着正式组织而展开讨论。

五、本书的结构与内容简介

现代企业组织理论与方法是现代企业经营管理的重要的基础

^① 杨锡山等：《西方组织行为学》 中国展望出版社 1986 年版 第 185～230 页

理论和方法，也是近年来由于企业经营环境不断变化而亟待发展的管理理论领域之一。本书试图在总结近几十年来组织理论和方法的发展演变的基础上，根据现代企业有效地运行的需要，提出适应新时代发展要求的比较完善和实用的理论体系和方法。

本书是在作者的博士论文《管理组织论》（四川人民出版社1996年出版）的基础上，经过大量的充实和完善而成的。博士论文着重于理论探讨，而本书则注意以理论创新为线索，以便于实际管理者操作运行为指导思想，尽力把现代企业组织管理理论和方法，与组织发展变革趋势结合起来。目的是使读者既能掌握组织管理的理论和方法，又能把握现代企业组织发展变革的脉络，促成有志者成为适应以现代社会大变革的合格的组织管理者。

本书共分为四篇九章。第一篇《组织理论——现代企业组织管理和发展的基石》总结了现有的中西方组织理论的演变与发展。其中，第一章对西方组织理论的主要派别从古典组织理论到新组织结构学派作了比较系统的阐述，并加以比较研究。第二章总结了中国的组织理论和方法，为发展具有中国特色的组织理论和方法提供了研究的基础。

第二篇《组织结构——现代企业组织运行的基础架构》集中探讨组织结构这一组织理论的核心问题。该篇共有四章，分别对现代企业组织的基本结构（H型结构、U型结构和M型结构）以及组织结构设计的逻辑（以工作为中心、以任务为中心和以绩效为中心）；企业组织结构的设计方法；组织结构设计中的权变因素；企业决策模式与组织结构的协调配套等问题作了比较深入的研究和探讨。组织结构设计可以分为静态设计和动态设计，前者是人们比较关

注的领域，第三、第四章就围绕这个领域展开论述。后者是与组织运行环境密切相关的重要课题，也是过去人们相对比较忽视的问题，第五、第六两章着重研究动态设计问题。抓住组织结构的动态设计是本书的重要特色之一。

第三篇《组织激励——现代企业组织效率的源泉》主要论述与组织结构和组织发展密切相关的组织行为方面的基本内容。组织行为学所研究的许多课题如个人行为、群体行为及其相互关系等，是构建和发展组织理论及方法的基础，也是提高组织运行效率的基础。把这部分内容纳入组织理论研究的视野，有助于组织理论研究的深化。在这一篇中，我们还提出了组织的动力功能与动力结构问题，这是联结组织理论与组织行为学的关键点。

第四篇《组织发展——改革与创新》展示了本书最重要的内容。在社会环境急剧变化的时代，组织发展已成为提高企业组织适应能力的最重要的手段了。这一部分既论述了企业组织改革和发展一般模式和方法，更概括了以决策为中心的企业组织模式的架构和内涵。研究组织理论的目的，就是要掌握组织发展变化的趋势，及时改造现有的组织架构，以适应环境对组织不断提出的新的要求。

第一篇

组织理论—现代企业 组织管理和发展的基石

1.

西方组织理论的演变

企业组织理论于本世纪初产生于西方工业国家，在其发展演变过程中，经历了两个大的发展阶段，即古典组织理论和现代组织理论阶段。古典企业组织理论形成于本世纪初期，泰罗的“科学管理”理论、法约尔的古典组织理论和韦伯的行政管理理论是古典组织理论的重要组成部分；而现代组织理论则在其发展过程中形成了众多的理论流派，如社会系统学派、决策学派、经验学派、权变学派等等。本章将对西方组织理论的主要学派的基本观点逐一予以介绍。

1.1 古典企业组织理论

古典企业组织理论包括泰罗等人创立的科学管理理论，由法约尔总结出的古典组织理论（或称管理过程理论），韦伯倡导的行政组织理论。古典组织理论的重大贡献在于，它第一次运用科学的