

第一章 公司组织原则和组织理论

公司组织原则和组织理论是公司实现管理职能的重要内容和理论基础。它是帮助管理人员认识理解、设计建立以及实施各种组织结构变革，以实现组织目标的理论。涉及到组织结构，即设计具有高效率组织结构的内容；组织完善，即在组织的不同时代环境下，实现组织的适应性战略；组织运行，即建立起良好的组织运行机制，实现组织的基本要求。当然，公司组织原则和组织理论还涉及到组织行为和组织成员的行为方面。

第一节 公司组织设置原则

公司组织设置原则是公司组织设计、组织完善、组织运行必须遵循的基本准则，是公司组织原理的核心。

一、专业化原则

专业化是指公司组织将其总任务分解，然后把其中管理活动和作业活动相似的部分有机地进行组合，并据此形成组织中的专业化部门，对这部分活动进行专门化作业。

1. 专业化的形成和发展

专业化作业的形成和发展，大体经历了四个阶段：

(1) 公司组织中的老板或经理一人独揽了生产、销售、文书档案等一切工作，除有管理与作业之区分外，公司组织中还没有进行其他专业化分工。

(2) 一些相对不那么重要的工作（如仓库保管等工作），开始

由仓库保管员等专业人员担任，而老板或经理仍然掌握着企业组织的生产和销售等重要的管理工作。

(3) 在公司组织中，开始出现了生产、销售等专业化的部门和独立的作业活动。

(4) 在除生产、销售等部门外，公司组织还设置了诸如财务等专业化的部门。此外，各部门中的专业分工也越来越详细。

2. 实行专业化组织设置的主要优点

(1) 有利于发挥个人的才能与智慧。专业化作业，可以提高作业者的熟练程度，提高作业效率，从而大大地提高部门和个人的劳动生产率。

(2) 有利于缩短作业时间。专门从事某一项工作，就可最大限度地减少非生产性劳动时间，从而大大缩短作业周期，减少作业时间。

(3) 有利于采用专用的机器设备。作业分得越细、越具体，相对来讲就越容易采用更专门化的生产设备。这样，劳动生产率也就随之而得到了提高。

(4) 有利于培训成本的减少。分工越细，作业的培训也就越容易，培训的时间和费用都会相对地减少。

3. 实行专业化组织设置的主要缺陷

实行专业化作业虽然能带来劳动生产率的大大提高，但也并不是有百利而无一弊的。其最大的缺点是过份的专业化作业，会引起作业人员对工作的厌烦，甚至产生不满的情绪，从而影响组织成员的工作积极性。其次，刻板的专业化作业，也不利于组织成员创造性的发挥。

二、统一性原则

统一性是指应当按照公司的管理层次，建立起统一命令、统一指挥的系统。

1. 单一的领导

统一性原则中最重要的内容是：任何下级只能接受一个上级的指挥，不能多头领导，下级只能向直接上级请示工作，不能越级请示工作，上级也不能越级指挥，以维护下级组织的领导权威，但可以越级检查工作。如果一个下级接受两个上级的领导，则当这两个上级同时对他进行不同的指挥时，他将变得无所适从。同样，当上级越级指挥时，也有可能发生类似的情况。

正因为如此，所以一般主张各级职能部门是同级直线指挥系统的参谋，职能部门无权对下一管理层下达命令、进行指挥，对下只有业务上的指导、咨询、参谋关系。

2. 组织的协调

一个组织必须使其各个部门形成一个整体，互相协调，形成统一行动，才能保证组织目标的实现，而在此过程中，组织活动的协调相当重要。组织协调包括纵向协调和横向协调。组织协调机制的形成取决于两个方面。

(1) 各部门的关系。组织内部各部门之间的相互关系一般表现为三种形式：

联营式相互依赖关系。是各联营部门之间的活动彼此相互联系较少，相互的影响也较小，它们之间的往来通常由组织最高层统一协调。

前后衔接式相互依赖关系。是两个部门之间存在着工作上的前后紧密相联的关系。

互惠式相互依赖关系。是两个部门之间存在着工作上的来回双向的联接关系。

(2) 各部门的协调方法。组织内各部门的协调方法一般可通过建立适当的管理层次、制订有关的规章制度和工作程序、加强部门间的联络、组织部门间的协作任务、成立联合部门等方法来解决。

建立适当的管理层次。一个公司组织可以采用建立适当的

管理层次来解决部门间的协调关系。也就是讲，公司组织中的两个部门需要协调时，可在这两个部门之上设立一个具有协调权的部门（或职位），来对这两个部门进行协调。

制订有关的规章制度和工作程序。采用制订规章制度和工作程序的方法，对组织内不同部门之间经常性工作的协调具有良好的作用。

加强部门间的联络。组织内部门与部门的接触点（称之为跨界）是一个比较敏感的地方，它起着部门与部门的联系作用。在跨界这一职位上的人员在部门间的联络方面有着特殊的作用。所以，各组织的管理者应十分重视跨界人员的安排，让一些具有丰富经验和工作能力，并具有良好个人素质的人员担任此职，使各部门的关系能得到更好的协调。

组织部门间的协作任务。如果一个组织内的某一项工作迫切需要下属几个部门进行协作，则可成立一个专门的小组，这个小组可从各有关部门抽调人员组成。由于小组的每个成员都熟悉组织中某一方面的情况，因此就便于相互通气和协作，有利于协作任务的顺利完成。

⑤ 成立联合部门。成立联合部门同组成协作小组的性质基本相同；它们最大的区别是联合部门一般是长期的，而协作小组往往在任务完成后就随即解散。

三、合理管理幅度原则

一个组织的控制指挥系统是在划分管理层次的基础上建立的，而管理层次的划分又是根据适当的管理幅度确定的。管理幅度就是一个管理层的负责人直接管辖下级人员的数量。

1 影响管理幅度大小的因素

(1) 管理者的能力。一般来讲，如果管理者本人受过良好的教育，经验丰富，管理能力强，则管理幅度可以适当大些；同样，如果下属人员素质较高，受的教育较好，工作能力较强，则由于在工作

中用不到上级给予过多的指导，所以管理幅度也可大些。

(2) 工作性质。有些工作本身就要求上下级之间保持经常的和直接的联系，而有些工作则没有这方面的要求。凡要求直接的联系较多的工作，可采取管理幅度较小的形式；反之，则采取管理幅度较大的形式。

(3) 工作标准化程度。如果工作的标准化程度较高，可采用比较大的管理幅度；反之，工作的标准化程度较低，管理者花费在处理日常工作和问题上的时间就要多些，其管理的幅度也就相对小些。

(4) 工作类别。如果一个管理者所指挥的下属的工作都是相同或相似的，则其管理幅度就可以相对大些；反之，如果其下属的工作各不相同，则其管理幅度就应当相对小些。

(5) 工作中监督性成份的多寡。一个组织中越往基层，其工作中的监督性成份越多，其管理幅度也可稍大些；而越往上层，工作中的决策性成份越多，其管理幅度就应当小些。

(6) 所管辖对象的集中度。管理者所管辖的部门或下属如果分布相当分散，则其管理幅度就相应小些；其管辖的对象如果比较集中，则管理幅度可以相应大些。

(7) 管理者和下属的倾向性。管理者和下属对管理幅度的看法有时也会直接影响管理幅度的大小。如果管理者倾向于对下属要进行严格的监督和管理，而下属也有这方面的要求，则管理幅度就应小些；如果管理者本身不愿过多地监督下属，或倾向于给下属以更多的独立性，而同时下属也不适应上级管得过多，则管理幅度就应相对大些。

2. 管理的层次

管理层次是公司组织的纵向管理系统划分的等级，也就是从一个公司组织的最高管理层到最基层按等级系列划分的不同层次。

在现代公司组织中，由于经营规模、生产类型、工艺方式、管理的基础和管理人员素质等的不同，管理层次也没有统一的模式。一般公司组织的管理层次可分为三个大的层次，即最高管理层、中间管理层和作业管理层。

(1) 最高管理层。其职责是制定公司组织的中长期经营目标，评价整个组织的经营成果，具有战略性的管理职责和权限。最高管理层一般包括董事会、总裁、副总裁、总经理以及其他高级管理人员。

(2) 中间管理层。其职责是实施最高管理层的决策意图，负责处理日常的管理事务。中间管理层直接向最高管理层负责并报告工作。中间管理层一般由工厂厂长、部门经理等人员组成。

(3) 作业管理层。其职责是使所有的工人都能完成规定的目标，及时处理生产现场所发生的一些问题。作业管理层人员包括基层的管理人员和工段长等等。

3. 管理幅度与管理层次

(1) 管理幅度和管理层次的关系。管理幅度和管理层次呈反比关系。在一个组织体中，各级的管理幅度越大，其管理层次就越少；反之，各级的管理幅度很小，其管理的层次就必然增多。

管理幅度过大，将造成管理者精力分散，无暇对所属部门和下属一一顾及，致使“管理”徒有其名；管理幅度过小，则组织内管理层次增多，纵向信息渠道拉长，导致信息不能及时转达，指挥效率降低。

(2) 横式结构和纵式结构。一个组织如采用扩大管理幅度和减少管理层次的组织管理形式，就被称之为“横式结构型”的组织；如采用缩小管理幅度和增加管理层次的形式，则被称之为“纵式结构型”的组织。早期的公司组织，通常采用纵式结构。纵式结构的优点是分工明确，便于进行严格的控制，上下级关系容易协调；缺点是管理层次较多，管理费用和信息传递时间增加，同时不利于发

挥下级管理人员的工作积极性。随着管理组织的不断改革和发展，采用横式结构的公司组织逐渐增多。横式结构的优点是管理层次较少，管理费用较低，信息沟通容易，有利于发挥下级管理人员的工作积极性；缺点是不易实施严密的控制，加重了对下属进行协调的工作量。

四、权责对等原则

在正确划分管理层次的基础上，还要正确划分各级管理者职责和权限。对组织各部门要明确分工，各级管理者要有职有权。

1. 职权

职权是指组织所赋予的合法的职责和权力。随着公司规模的扩大，必然带来明确各组织层次的职权问题。当一个组织的最高管理者任命了此组织中某一部门的负责人后，则此部门负责人除了分担最高管理者的一部分工作之外，还应当负有最高管理者赋予他的一定的职责和权力。这个部门负责人所拥有的职权，就是组织权力体现的一种形式。

2. 授权

授权是一个组织的较高一级管理层或负责人，通过某一种形式或程序，将一部分工作的责任和职权交给较低一级的管理层或个人，即授予下级完成工作所必需的决策和指挥管理权。

授权的根本原因在于使得较高一级的管理者能以更集中的精力处理好更为重要的工作。授权的大小，与组织所采取的管理体制是集权制还是分权制，组织形式是直线制还是职能制等组织的结构和形式有关。在授权的同时，下级必须承担责任，即做到有职有权有责，权责要对等，职权与责任都要明确，不能职责不分。

一般地，授权可以通过三个步骤来完成：① 给下级下放任务；

授予下级行使其与其职务有关的权力；③ 要求下级在其职权范围内负责。

3. 分权和集权

分权是授权的一种形式。分权就是一个组织向它下属的各层次进行系统的授权。集权就是一切权力都由组织中的某一层次或某一负责人掌握与控制。一个组织是采用集权式的管理制度，还是采用分权式的管理制度，与多种因素有关，这些因素包括：

(1) 外部环境。一般来说，组织的外部环境越不稳定，越复杂，组织采用分权式的可能性就越大。因为只有分权，下级管理层能及时地对环境的变化作出快速反应并迅速采取有效的措施。

(2) 决策对象。所需决策的问题难度越高，风险越大，人们就越倾向于采用集权式的管理。

(3) 下级管理层的决策能力。如果下级管理层的能力很差，无法进行有效的决策，则组织以采用集权式管理为多；反之，如果下级管理层的决策能力较强，则组织可采用分权式的管理。

(4) 组织的传统。一般而言，一个组织总倾向于遵循自己以往的管理传统，在集权与分权的关系上也不例外。许多组织也容易受传统管理方法的惯性影响。

五、管理能级原则

各管理层次的每个管理职务、职位都有它要履行的管理功能。一般地说，越往上层，其管理功能中决策的成份就越多；而越往基层，管理功能中执行的成份越多。而决策和执行显然是两种不同能级的管理，这种按管理层次和职位区分的管理功能等级，就叫“管理能级”。

能级原则就是要按每个管理层次和职位的能级要求，配置具有相应能级的人去担任其中的职务，要做到按需选才。如果在能级要求较高的职位上安排了能力较差的人，则他无法完成这一职位所要求的管理功能，致使组织目标的实现由此而受到影响；反之，如果在能级要求较低的职位上安排了工作能力很强的人，则一是人才资源没有得到很好的利用，做了大材小用之事；二是由于在此职位上的能量大于能级的要求，容易产生脱逸职位轨道之事，最终

还是影响了组织总目标的实现。

六、执行与监督分设原则

在公司组织中执行性机构和监督性机构应当分开设置，不应合并为一个机构。例如，公司计划执行部门应当与经营状态控制部门分开设置。只有分开设置，才能使监督机构承担起监督职能，发挥不受牵连和影响的监督作用。但是，监督机构分开设置后，又必须强调在监督的同时，加强对被监督部门的服务，做到既监督又服务。因为单纯实行监督和制约，不利于监督职能的履行，不利于搞好双方的关系，完不成组织体的共同目标。

第二节 公司组织传统理论

公司组织的传统理论是指 19 世纪末 20 世纪初兴起的组织理论。传统的组织理论是以严密的分工为依据、以权力为基础、以任务为中心，是一种封闭的、静态的、高度集权的、强制性的、重点在组织结构学的组织理论，其具代表性的学说体系有：

一、泰罗(F. Taylor)的组织理论

泰罗是科学管理的创始人，被称之为“科学管理之父”。泰罗的组织理论主要体现在管理的职能化思想上，即实行管理职能的专门化分工。他在 1903 年出版的《工场管理》中指出：“在整个管理领域，军队型式的组织应该废弃，而代之以所谓的‘职能型式’……如果行得通的话，每一个管理人员的工作都应该局限在只执行单一的主要的职能。”泰罗认为为了提高生产率，必须将计划工作与执行工作分开，“一切可能用脑的工作都应该从车间里转移出来，集中到计划或设计部门，留给工段长和班组长的只能是纯执行性质的工作。”他认为最好把执行任务的“执行工长”也分成四类：一是班组长，他们负责安排工人的生产任务，作好生产前的准备工作，并为工人作示范；二是速度管理员，专门监督工人是否按标准方法

进行操作，有时还要为工人作示范表演；三是检查员，负责产品或工作的质量检查；四是修配管理员，负责监督工人使用并维护好机器设备。

泰罗的“职能制管理”又称“计划室与职能工长制”。泰罗主张废除“军队式”的组织而以“职能制”组织来代替。在泰罗的“职能制”组织中，原来一个班组长的工作现在分为八个人负责。这种做法的好处：一是由于实行了分工和专业化，就能较快地培训出一批管理人员，他们能够真正而充分地履行自己的职责；二是可以精确地测定每个管理人员的职责，易于计量他们的工作成绩，并以此为基础进行和工人类似的分配方法；三是对于计划室制定的生产计划，操作工人可以得到四位职能工长的直接指挥和示范，因而可以使用技术水平较低的工人，从而可以降低生产成本。泰罗的“职能制管理”思想为以后公司职能部门的建立和管理专业化打下了基础。

泰罗的“职能制管理”也有很大的不足。事实上，他的“职能制管理”也没有得到普遍的推广、应用。其主要原因：一是这种制度受到了工段长和班组长的反对，因为那样的话，将大大削弱他们的权限；二是这种制度违反了统一指挥的原则，往往使工人无所适从；三是泰罗没有很好地培养出能处理各种问题的有专门职能的管理人员。泰罗“职能制管理”如图 1-1 所示。

泰罗在提出“职能制管理”的同时，还提出了“例外原则”，即在规模较大的企业中，其高层管理者应当将一般性的日常事务授权给下级管理人员去处理，自己仅保留对例外事项的决策权和监督权。泰罗的“例外原则”，对后来组织理论的“分权化原则”的形成，起到了很大的启发作用。

二、法约尔 (H. Fayol) 和厄威克 L·Urwick 的组织理论

法约尔从其 50 多年的管理实践中总结了一套独特的组织理论。他在 1916 年发表的《工业管理和一般管理》一书，对传统的组

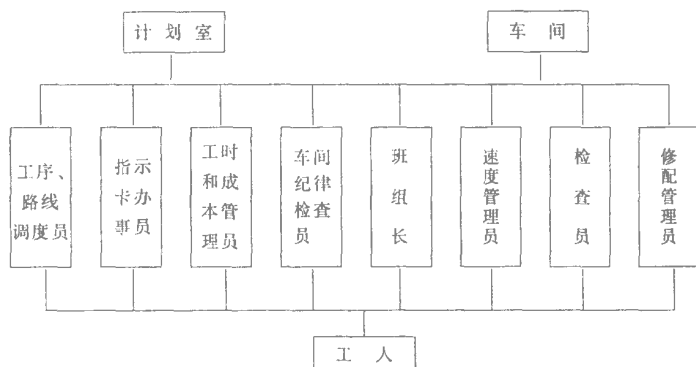


图 1-1 泰罗“职能制管理”示意图

组织理论的发展有很大的影响。此外，如厄威克、古利克等人对传统组织理论的发展也作出了较大的贡献。

1. 法约尔的组织理论

法约尔的组织理论，集中体现在他提出的著名的“有效管理的十四大要素”之中，“有效管理的十四大要素”包括：

(1) 分工。法约尔认为，只有高度的专业化分工才能产生高效率。专业化分工，不仅是指技术性工作的分工，也包括管理工作的专业化和权限的专业化。

(2) 权力和责任法约尔主张，责任应与权力相一致，要担负一定的责任，就要授予相应的权力。这种权力包括组织正式授予的权力和由管理者凭个人的智慧、经验及高尚的道德所形成的影响力。

(3) 纪律。法约尔强调，一个组织内的所有成员都应遵守组织的纪律和规章制度。

(4) 命令的统一性。法约尔提出，组织内的任何人都只能接受一个上级的指令，并向这个上级负责。

(5) 指挥的统一性。法约尔同时提出，组织内一切相似的工作和活动都应统归于一个管理者指挥。

(6) 个人利益服从组织总体的利益。法约尔指出，组织中任何人都不应把个人的利益凌驾于组织利益之上。

(7) 报酬。法约尔要求组织的高级管理者对其成员的报酬要合理和公平。

(8) 集权化。法约尔坚持组织的控制权应尽量集中在组织的最高管理者或管理层。

(9) 等级系列。法约尔提出，从组织的最高管理者到基层的成员之间应形成并保持一个具有权威性的等级系列制度。法约尔同时也意识到，完全按照等级路线行事，有时会耽误许多时间。因此，他还建议在一个组织内部的同级之间建立被他称之为“天桥”的直接联系关系，以协商解决问题。但这种“天桥”的建立，必须满足两个条件：一是取得各自上级的同意；二是通过“天桥”商定的问题要立即向各自的上级汇报。等级系列如图 1-2 所示。

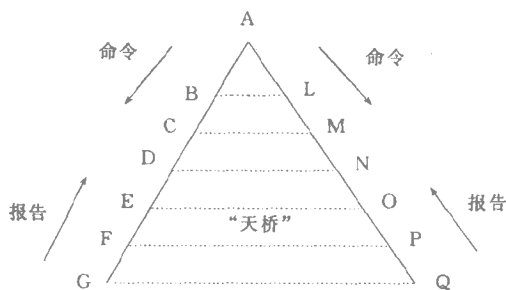


图 1-2 等级系列示意图

(10) 秩序。法约尔认为，一个良好的组织应是一个有序的组织。在组织中，每个成员都应坚守自己的职位。而与此同时，每项工作都应有人去负责。

(11) 公平。法约尔要求组织中的任何一个管理者对其所管辖部门的人员都要善意和公正。

(12) 稳定。法约尔还要求组织在人员的安排上应避免混乱，

要有秩序地安排人员并补充人力资源。

(13) 创造精神。法约尔认为,组织的每一成员都有发挥自己的工作热情和创造力的权力。

(14) 集体精神。法约尔提倡在组织内部形成一种和谐与团结的气氛。

2. 厄威克的组织理论

厄威克对传统的组织理论进行了综合分析比较,在此基础上提出了自称是适用于一切组织的八条原则。即:

(1) 目标原则。一切组织都应有自己的目标。

(2) 相符原则。权力与责任要对等。

(3) 职责原则。上级对其下属工作的职责要求必须是严格的。

(4) 组织阶层原则。组织体必须分成若干职能层次。

(5) 控制幅度原则。管理者的管理控制幅度以不大于 5~6 人为宜。

(6) 专业化原则。管理部门和管理者工作要专门化,生产作业要专业化。

(7) 协调原则。组织体运行的有效性在于组织能否保持纵向的和横向的协调。

(8) 明确性原则。对于每项职务内容和要求都要有明确的规定。

三、行政管理的组织理论

行政管理组织理论,也称为官僚制度的组织理论或理想形式的组织理论。其创始人韦伯(M. Weber),以后麦尔顿(R. K. Merton)、塞尔尼克(P. Selznick)和戈德纳(A. W. Gouldner)进一步发展了韦伯的理论,最终形成了组织理论的一大学派——行政组织理论。

1. 韦伯的组织理论

韦伯的组织理论以强调人的理性为中心。韦伯认为,组织中成

员应完全以理性准则为指导，而不应受个人感情的影响。与此同时，应对组织和组织中成员规定严格的规章制度，应当以职位分工所给予的法定权力和责任，按照等级层次的原则来组织公司的行政组织网络。韦伯把这种组织网络看成是一种最符合理性原则、效率最高的公司组织形式。

2. 麦尔顿的组织理论

麦尔顿特别注重对组织的控制问题。他认为一个组织的高层管理人员对控制权的掌握是其唯一的要求，但如何掌握控制权是一个相当复杂的问题。麦尔顿认为，各种规章制度和标准的工作程序在帮助组织高层管理人员掌握控制权中具有相当重要的作用。因为对组织加以控制，必须强调其成员行为的可靠性和可控性，也就不得不依靠各种规章制度和标准的工作程序，要求下级遵守这些规章制度，执行标准的工作程序。但过分地强调规章制度和标准工作程序，也容易产生一些负效应。如一个组织的规章制度和标准的工作程序本来是为了达到组织目标而制订的，但由于过分强调这些制度和程序，致使组织成员无暇顾及组织的目标，而只注意如何遵守、执行这些规章制度和工作程序。标准工作程序，在一般的情况下的确能起到提高工作效率的目的。但过于强调，则容易使决策行为逐渐趋于形式化，如发生突发事件便会措手不及。

麦尔顿还强调组织成员之间的“非个人”关系。麦尔顿认为，组织既然是一个职位与职位之间相互发生关系的机构，则其成员间的联系也应是“非个人”的关系，是各自代表其本身的职位，按标准工作程序而发生的“职位”之间的关系。这样，组织成员间便无利害上的冲突，组织的团体精神也得到了加强，组织的共同目标也易于得到实现。因此，超越“非个人”关系的交往，在麦尔顿的理论中受到了严格的禁止。

3. 塞尔尼克的组织理论

塞尔尼克特别强调授权的重要性，认为授权是控制组织的一

种有效方法。当然，利用授权作为达到控制组织的手段，也可能产生两种不同的效应。一方面，下属人员因有权处理自己职权范围内的事务，调动了其工作的主动性和积极性，有利于组织目标的实现；另一方面，由于授权，可能产生本位主义和小团体主义，从而影响组织总目标的实现。根据塞尔尼克的分析，授权后组织可能出现以下现象：

(1) 要授权给下属，下属必须有能力去处理职责范围内的事务，因而必须强调人员的培训，以加强其专业知识和处理业务的经验与能力。而下属人员有了处理自己职权范围内业务的权力和能力，则容易使这些人员视部门的目标为唯一目标而忽视了组织的总目标。

(2) 由于组织内各部门都有权处理本部门的事务，而每一部门又都想保持和扩张本部门的利益，从而导致部门间的利益冲突与分歧，影响了组织总目标的实现。

(3) 各部门间的利益冲突与分歧，将由于下属人员处理事务能力的增强而愈发严重。

(4) 组织高级管理层想减弱和消除各部门的本位主义和小团体主义，就必须制订统一的标准，藉以作为组织内各部门制订部门决策时的准绳。

4. 戈德纳的组织理论

戈德纳认为，组织的规章制度不宜过细，而应采用比较笼统的、概括性的为上策。戈德纳解释道：一个组织的高级管理层如果采用概括性的规章制度来管理组织，则可减少组织内各管理层次权力的显著性和差异性。因为如果制度订得过于详细，则各职位间的权力差异便相当明显地显示了出来，从而使拥有各职位的人员之间也明显地表现出权力大小的差异。这样，在不同职位的人员之间就容易引起等级感，影响了组织成员之间的和谐关系。如果这种差异过于明显，还会引起组织内其他成员的不满，最终反而削弱了

高级管理层对组织的控制；反之，若采用较为概括的规章制度，则可减少组织成员之间权力差别的显著性，从而使组织成员之间的关系更为和谐和密切。

戈德纳同时也认识到，采用较为概括性的规章制度有时也可能产生一些不利的后果。如在有些场合，某些组织成员不愿遵守组织的规章制度时，则由于制度本身过于简略，这些成员便有机可乘，利用制度的简略去追求自身或部门的利益，而置组织的利益于不顾。因此，戈德纳除主张采取较为概括的规章制度外，还主张采用更为严格的监督措施，用以限制组织成员的行为。

第三节 公司组织现代理论

自 20 世纪 30 年代至今，组织理论发生了巨大变化。这首先是因为组织所面临的环境有了根本性改变。第二次世界大战促进了研究与开发活动，也使组织环境日益复杂、多变，新产品开发，技术变革，日益升级的竞争，多角经营和组织规模扩大，都要求组织转而采取多样化和适应性战略。现代组织理论正是在这种背景下产生的。

一、人际关系组织理论

人际关系理论始于 1927~1933 年在美国西方电器公司霍桑工厂的一系列研究。继霍桑研究之后，人际关系学说在组织理论上出现了突破，其中最具有代表的人物有：福莱特（Follett）、巴纳德（Barnard）和西蒙（Simon）。

1. 福莱特的人际关系组织理论

福莱特的全部组织研究可以归纳为她提出的“利益结合原则”。她认为，人们只有在群体对共同目标的追求过程中，才能真正实现自我。从这点出发，她提出组织内部的矛盾（主要是工人与管理部门的矛盾）以及组织与外部环境的矛盾都可以通过双方利益

的结合求得解决。为了实现“利益结合原则”，必须改变传统的对权力和权威的定义，提倡命令的“非人格化”以服从“形势规律”取代服从个人等。福莱特的上述理论被称为科学管理与行为学派之间的桥梁。

2. 巴纳德的人际关系组织理论

巴纳德首次从系统论角度对组织进行定义，提出组织是由两个或两个以上的人有意识地进行协调活动的系统。巴纳德在组织理论方面的研究分布于三个领域：(1)个人行为及行为变化对组织的重要意义，提出组织的最基本要素是组织成员为组织这个合作系统做出贡献的愿望；(2)在激励方式上，物质鼓励与非物质鼓励相结合。由于组织存在的基本前提是“成员们进行合作的愿望”，所以，在一定程度上，组织成员应克服个人意志，上级亦应力求使成员们接受自己的命令。而激励正是实现职工放弃个人意志，接受命令的有效途径。物质鼓励要与地位、成就、获得尊敬、个人权力等非物质鼓励结合采用。当然，必要时仍需借助于强制；(3)在组织结构上将组织视为一个沟通系统。应重视组织内的信息交流，同时不可忽视非正式组织对沟通和组织凝聚性的作用。

3. 西蒙的人际关系组织理论

西蒙从决策角度进行组织研究。他认为组织是作为决策者的个人所组成的系统，组织中每个人都要参加各种形式的决策。为此，组织机构设计应与决策过程相吻合；决策类型是组织内部分工的依据；组织中分权与集权程度以及直接与职能人员的关系应与决策性质相一致。西蒙还提倡激励方式的多样性，提出了“职工自我管理”的方式。

二、系统组织理论

系统学派的组织理论认为组织要以系统理论为主体，运用系统方法去研究组织的有关问题。一个组织系统是由互相联系而共同工作的各个要素（各分组织系统）所组成的一个总系统。每一个