

## 第一部分

# 组织导论

# 第 1 章

## 组织与组织理论

---

阅读本章，并思考下列问题：

- 什么是组织？为什么组织对社会是重要的？
- 今天组织管理者面临的共同挑战是什么？
- 定义组织设计的具体结构和背景是什么？
- 当组织由现代向后现代组织模式转化时，包括哪些变化类型？



20年前，拥有IBM的股票就像拥有金矿。IBM PC的巨大成功使公司已经很高的利润得以进一步上升，并且已成为世界股票市场价值最大的公司。Big Blue随着公司知名度的提高，在世界范围内提供了大量的工作，它的雇员最终膨胀到407 000人。

10年之后，那些将自己的生计或钱财投资于他们认为从来不会失败的公司的人们看着自己心中梦想的财富付诸流水。两年之后，IBM公司的利润从60亿美元下降到50亿美元，股票价值的损失超过了750亿美元，其数额相当于瑞典的国内生产总值。IBM从世界的巅峰沦为为其生存而挣扎的境况，而且每个与这个曾经巨大的公司有关的人都遭受了损失。然而，在21世纪的前夜，IBM又重新转入成长，新产品畅销、利润增长、股票价格反弹。IBM命运的转机成为组织衰落与复兴的经典性话题。

60年代中期的360系列大型计算机(System/360Line of Mainframe)的出现决定了IBM在计算机产业的领导地位。然而，很多人认为这又是IBM开始衰退的标志。已退休的曾任IBM欧洲高级管理者的Malcolm Robinson说：“(360系列计划的)规模产生了经营上几乎不能应付的复杂性。这是一种暂时的混乱，因此，必须创立一个组织使之得以控制并保证这种衰退不会再次发生。从而也自然可以使官僚制得到发展”<sup>1</sup>。

许多由IBM董事会引起的错误是由于人员和会议太多而造成的。对于计算机市场的变化应该作出迅速反应的各项决策，都因为被每件事都要求按照“IBM方式”处理的累赘的管理系统而耽误和忽视，公司充满了官僚气息和缺乏适应行业变化的远见和灵活性。

IBM进入个人计算机市场较晚，而且在方向选择上，70年代公司领导所考虑的是安全方针——保持公司大型机的利润，而当IBM郑重地决定加入个人电脑竞争时，从大型机获利的丧钟已经敲响。尽管IBM PC也即刻获得了成功，但是在PC战中已经失败，公司没有利用新技术和新机遇与诸如Microsoft之类初出茅庐的公司进行合作。另外，董事会拒绝承认过去的价值观和政策，如小心谨慎、雇员培训的困扰、注重跟从而不是预期顾客的需要以及终身就业保证等在公司所处的快节奏、迅速变化的世界中不再有效。1993年董事长John Akers的辞职，加上媒体的宣传，使得IBM曾经辉煌的形象进一步黯然失色。

IBM现任的董事长和首席执行官Louis V. Gerstner, Jr., 以通过创立企业文化使之重现光辉的决心就任于混乱之际。IBM人不应浪费任何极小的机遇，应减少官僚制以及将公司的利益置于它们各自的部门利益之上。在上任的第一年，Gerstner就重整IBM的财务，引进外部人才就任于关键部门，大幅度地改变公司高层管理者的财务激励体系，并将他们薪水的75%与整个公司经营业绩挂钩。今天，便装、休闲服在许多IBM的办公室里已替代了古板的白领和西装，公司僵化的官僚文化的外部特征已趋于更加随意和具有灵活性。Gerstner以闪电式决策而闻名，有时他会废除一个妨碍行动的高层管理委员会或直接通过电子邮件与雇员和顾客对话。

IBM曾经遭受了痛失良机 and 拖延行动的损失，Gerstner希望并确信同样的事情不能在今天网络化的时代再发生。他正在将所有大公司的资源集中起来，并且将目标集中于顾客的各种网络计算机服务方面。Gerstner设想的未来是大公司都将购买计算机电源和应用软件，由于他们购买了电子设备，他就不必关心计算机的工作地点了。他的广阔视野能否再次将IBM推向计算机世界的顶峰呢？或者这个世界急剧变化使IBM再也追赶不上？但有一件事情是肯定的，那就是Gerstner不怕变化，“如果组织不能以适当的方式运行，我们就去改变它”<sup>2</sup>。当Gerstner继续领导公司致力于有史以来最大的转变时，世界正瞩目于此<sup>3</sup>。

让我们进入组织理论的真实世界。虽然IBM的管理者们从来没有认识到，但他们工作的每一天都会深入地涉及到组织理论。公司的管理者不能完全了解组织与环境的联系或者它应该如何发挥内在的作用，熟悉组织理论能够帮助今天的IBM的管理者分析和诊断公司正在发生的变化和公司需要转向的变化。组织理论给我们提供了一个解释IBM发生什么，组织理论也帮助我们了解未来会发生什么，以便更加有效地管理我们的组织。

## 1.1 组织理论的应用

### 1.1.1 主题

本书所涵盖的每一个主题都在IBM中得到例证。例如，IBM不能够反应和控制诸如顾客、供应商以及快节奏的外部环境中的竞争者等因素；它不能够协调部门和设计控制系统以提高效率；决策迟缓，如延缓开发技术潜力的行动；在处理巨大规模的问题上，高层管理团队缺乏压力以致IBM越来越深地陷入混乱，以及妨碍变化的陈旧的公司文化。这些都是组织理论所涉及的课题。组织理论能够帮助 Gerstner找到适当的组织结构和战略以使这个巨大公司恢复活力。

当然，组织理论并不局限于IBM。每个组织以及每个组织的每个管理者都会涉及到组织理论。如Johnsonville Foods, 一家威斯康星州的Sheboygan红肠制造商，通过重新组织自我管理团队，而使一个正在困境中挣扎的家族企业变成一个充满活力的迅速成长的公司。Hewlett-Packard公司——一个与80年代的IBM具有类似遭遇的公司，根据组织理论的概念实行了非常成功的重组，到90年代中期，Hewlett-Packard 成为计算机产业中成长最快的公司之一。Eastman Kodak公司也经历了类似的结构转变，其领导者们努力将以僵化的官僚制、无决断力的管理层和士气沮丧的员工为特征的组织转变成为一个以注重顾客、愿意承担风险的团队工作为标志的组织<sup>4</sup>。

组织理论来源于组织的经验并为学生和管理者所获得。IBM衰落的事例是重要的，因为它说明了即使巨大的和成功的组织也是脆弱的，经验和教训不会自动地学到，而且组织的强大仅仅取决于它的决策者。Johnsonville Foods、Hewlett-Packard、Eastman Kodak和IBM的故事都表明了组织不是静止的，它们要不断地适应外部环境的变化。今天，由于新的挑战，许多公司正面临着需要将自己转变为与以往相当不同的组织。

### 1.1.2 当前的挑战

通过对上百个组织的研究，为使IBM和其他组织更有效率提供了知识基础。例如21世纪前夕组织所面临的挑战与70年代和80年代的情况是非常不同的。一方面，世界的变化比以前更快。最近的调查表明，应付迅速变化的出现已成为今天的管理者和组织面临的最普遍的问题<sup>5</sup>。IBM和其他组织面临的具体挑战是全球性的竞争，组织更新需要寻求优势战略、改善雇员关系、支持多样化以及保持较高的伦理和社会责任标准。

#### 1. 全球竞争

每个公司无论大小，都在其本土面临着国际性的竞争，同时也都需要在国际市场上具有竞争力。在90年代早期，日本的泡沫经济崩溃之后，许多美国的管理人员认为日本的公司不再具有威胁。然而，日本的领导人正在静静地重建他们受到衰退冲击的公司，重新以速度、质量和效率来取得竞争性的进展<sup>6</sup>。今天的管理者也正应付着不断增强的全球性的相互依存性，产品、服务、资本和人力资源等方面正在以令人眩目的速度跨国界。要说出一种产品真正地来自哪个国家是困难的，你的Mercury Tracer可能来自墨西哥，而邻居的Nissan可能由美国东部的田纳西州制造。一件Gap polo衬衣可能布料来自美国，而由洪都拉斯的工人缝制加工。你吃的一个全美Whopper可能是刚从英国公司购买的<sup>7</sup>。在Cracow的麦当劳(McDonalds)，汉堡包是来自波兰工厂，而工厂部分属于芝加哥的OSI工业公司，洋葱来自加利福尼亚的夫勒斯诺(Fresno)，甜面包来自莫斯科附近的一个生产和配送中心，而土豆来自德国的Aldrup工厂<sup>8</sup>。面对这种不断增强的相互依存性，一些企业如IBM和福特(Ford)

等公司也正在使它们的管理结构全球化。

## 2. 组织更新

遍及美国和加拿大的公司都面临着由于经济和社会急剧变化而带来的艰巨的自我创新任务。这些变化使它们为了成功而不断地改变着经营领域和规则。以前从来没有如此多的跨越众多产业的公司同时面临这样的挑战。曾经成功的行为方式和观点不再有效，而新的方式才刚刚出现。正如一位管理学者指出的：“今天，大多数的管理者感到他们在驾驶飞机的同时又在改造飞机”<sup>9</sup>。

近年来，一个最热门的趋势称为再造(reengineering)，它是从根本上重新设计组织过程，由此导致的重大后果通常是大量的失业。组织结构简化，中层管理者人员被精简，雇员团队将被赋予决策权。当公司认识到迎接高品质、快捷服务和所有顾客都满意的挑战的最好的办法是通过激励工人的联合和协作努力时，团队工作的概念代表了组织工作方式最基本的变化。在德克萨斯 Lubbock的Frito-Lay工厂，团队成员们处理着从土豆的加工到机器维修的每一件事情，此外，团队也有权挑选新的雇员，决定人员计划和惩戒那些不胜任的团队人员<sup>10</sup>。团队工作和雇员的授权是在公司转向所谓学习型组织过程中的关键因素，一个每个人都参与识别和解决问题的组织，能使该组织不断试验提高和增强能力。在当今多变的世界中，改变雇员的行为和态度对于组织的不断更新是非常关键的<sup>11</sup>。

## 3. 战略优势

为使组织保持成功，最重要的仍然是为顾客生产产品——拥有人们想要而能很快以竞争价格得到的产品和服务<sup>12</sup>。加拿大和美国公司在过去的20年中在产品和服务质量方面取得了巨大进展。尽管质量和成本仍然重要，但在今天，明显的竞争性问题是产品和劳务如何尽快地送到顾客手中。在力图重振IBM的努力中，Gerstner的一项最优先考虑的策略就是使产品先于竞争对手进入市场。在德克萨斯的奥斯丁3M的大型电子运算器，使其产品开发时间从两年缩短到大约两个月。通过对新的信息技术的积极利用，GTE Telephone Operation的管理者使其完成一份顾客订货单的时间从四天缩短到不足两小时。

信息技术为沟通提供了方便，而且任何方式的集团形式对完成任务和计划都是必要的。技术大幅度地简化了组织结构，以至于存在着上百个诸如仓库和办公室等分散的地点，所有的信息都发回到一个总部<sup>13</sup>。新的信息技术也授权于雇员，让他们获得完全信息，这些信息能够使他们获得工作的时间比他们必须从上级和同事那里去征询信息的时间少得多。

## 4. 雇员关系

对信息技术速度和先进性的需要对今天的工人和组织面临的另一种挑战也具有重要的作用。随着公司变得更具有灵活性，雇员也变得更具有灵活性。在新泽西州IBM's Cranford的销售部，600名销售代表能够在路途中或在家里通过调制解调器(modem)完成他们绝大部分的工作，在办公室的幻想和围着水杯闲聊的情景不再存在。管理者Duke Mitchell说：“这不在于重要性与头衔，而在于你做了什么”<sup>14</sup>。1996年初，920万美国人被视为网上上班族，据预计再过15~20年，其数字会增加3倍<sup>15</sup>。

像攀登职业阶梯式的工作方式已成为过去，因为工作将被重新计划以符合新的经济现实。管理者花费很多时间沿着横向而不是纵向的阶梯移动，因为得力的项目经理在扁平化的组织中变得更加重要。不再存在单一的职业道路，而是多种道路、企业主式的道路，小企业之路、临时的或合同性的工作以及多种自由挑选的机会<sup>16</sup>。职业或许不是由公司而是由职业人员自己来决定，因为更多的人变成了永久性的自由者和合同工人。在这种工作转变环境中，组织正在寻找新的方法去激励和奖赏工人，提高必要的协作与信息沟通，并且指挥和控制他们的活动以达到组织的目的。

## 5. 多样性

多样性是组织生活中不可忽视的事实。工人和顾客依据其年龄、性别、种族、民族起源以及体能等正在发生变化。据估计到 2000 年，新增工厂劳动人数只有 15% 是男性白人<sup>17</sup>。最近的研究也表明，到 21 世纪，亚洲、非洲的美国人 and Hispanics 将占美国新增人口总数的 85%，并占工厂劳动总人数的大约 30%<sup>18</sup>。工厂劳动人数多样性的增加也引起了挑战的多样性，诸如在支持多样化的同时保持公司文化，平衡工作与家庭关系，应付由文化风格的变化引起的冲突等。例如：在田纳西州 Nashville 的 Service Merchandise 公司中明智地雇用了 12 名 Hispanic 工人去接那些说西班牙语的顾客的电话，他们命令工人只有当接顾客的电话时或在休息室用餐时才能说他们的本土语言，也因此使公司卷入有关雇员权利的争端<sup>19</sup>。

来自不同种族和文化背景的人们显示出不同的风格，组织必须学会接纳并在较高的阶层上协调一致。例如，最近的研究表明，在即将到来的 21 世纪，妇女经商的风格将对成功具有重要的意义，然而无形的歧视仍然存在，最高的领导职位仍将妇女拒之门外<sup>20</sup>。

## 6. 伦理和社会责任

伦理和社会责任在美国公司中已成为热门话题，各种规模的公司都急于采用伦理规则，并且大多数也提出了鼓励伦理行为的其他政策与结构。当忽视伦理问题而盲目追求金钱的时候，组织就会陷入困境。例如，在来自总裁 Dan Gill 要求保持 Bausch & Lomb 的销售和利润两位数增长的压力下，管理者就会通过伪造销售额、转移并不存在的顾客订货、接受现金和第三者的支票等来间接地使收入膨胀，在 Bausch & Lomb 的香港分部的欺骗行为败露之后，进行了全面的调查，但腐败的蔓延最终导致了公司财务的崩溃<sup>21</sup>。

许多公司开始认识到了向社会捐助的利益，St. Paul 公司，一家在《企业伦理》中列在 100 多家具有社会责任公司之首的保险公司，为明尼苏达的科学博物馆捐资 25 亿美元并提供了大量的就业项目，如现场托儿设施等，它的领导相信这会吸引更优秀的工人。Campbell's Soup 公司倡导 Camden Summer 计划已经 20 多年了，它将为年青人提供教育、娱乐和就业的机会<sup>22</sup>。公众已很厌恶缺乏伦理和社会责任的商业活动，而组织将继续面对在这一领域保持较高标准的挑战。

## 1.2 本章的目的

本章的目的是探讨今天组织的性质和组织理论。组织理论来自学者对组织的系统研究，组织的概念来自于生活和组织的经历。组织理论非常具有实践性，如所举 IBM 的例子，它有助于人们理解、诊断以及对组织的需求与出现的问题作出反应。

下一节从组织的正式定义开始，并探讨、描述和分析组织的导入性概念。后面的章节将更加全面地讨论组织理论的性质和范围，并且考察今天组织发生的某些变化。本章的结尾将对覆盖本书的主要论题作一个简短的回顾。

## 1.3 什么是组织

组织是无形的。我们可以看见诸如一幢高层建筑、一个计算机工作站或一个友好雇员的出现，但是整个组织是模糊的和抽象的，并且可能分布在不同的地点。我们认识到组织的存在是因为我们每天都接触它们，它们确实像我们想象的那样普遍存在，我们几乎不会注意到我们出生在医院并在政府有关部门登记，在中小学和大学受教育，由农场的食物养大，由医生治疗，购买由建筑公司建造的房子并由房地产代理商出售，从银行借款，当出现火情时求助于警察和消防部门，由搬家公司来搬家，从政府机构处获得一系列利益，每周在一个组织中工作 40 个小时，甚至于被企业主解聘等等<sup>23</sup>。

### 1.3.1 定义

组织就像教堂、医院和 IBM 公司一样具有共同和不同的特点。本书所用以描述的组织定义是：(1)是社会实体；(2)有确定的目标；(3)有精心设计的结构和协调的活动性系统；(4)与外部环境相联系。

组织的关键要素不是一个建筑、一套政策和程序，组织是由人及其相互关系组成的。当人们彼此作用并发挥基本作用以达到目标时，一个组织就存在了。最近的管理趋向认识到了人力资源的重要性，并设计出许多新方法为雇员提供许多机会，在它们为共同目标一起工作时去学习和努力，管理者精心构造和协调组织资源以实现组织的目标。然而，即使工作被结构化于独立的部门中或者多种活动中，大多数组织今天正在努力实现工作活动的横向协调，通常是利用不同功能区域的雇员团队按计划共同工作。当公司需要对外部环境的迅速变化作出反应时，部门间的界限同组织间的界限一样变得灵活不定。没有顾客、供应商、竞争者和外部环境及其他相关因素的相互作用，组织便不能存在。今天，一些公司甚至与他们的竞争对手合作，共享信息、技术。

### 1.3.2 组织的重要性

组织包围着我们并以多种方式改变着我们的生活。但是，组织有什么作用呢？它为什么重要？表 1-1 列出了 7 个方面的原因说明组织对你和社会的重要性。首先，组织将资源组合在一起完成特定的目标。回顾一下 1996 年的夏季奥运会，在 Atlanta 赢得东道主之后，Atlanta 的奥林匹克运动委员会 (ACOG) 不得不筹备 170 万美元的资金，成千上万的工作人员和志愿者、安全卫生服务、赛场的各项活动、计算机技术与广播服务等其他多种类型的资源，所有这些都为了奥林匹克所表达的目标，而没有其他城市和国家的帮助<sup>24</sup>。

组织也生产顾客想以竞争价格获得的商品和服务，公司寻求创新途径以便更加有效地分配产品和服务。一种方式是通过运用现代的制造技术和新的信息技术。重新设计组织结构和管理工作也能够增进效率。组织产生创新的动力而不是依靠标准的产品和陈旧的工作方式。学习型组织的趋向反映了在所有领域改进的愿望。计算机辅助设计和制造以及新信息技术有助于促进创新。

表 1-1 组织的重要性

- 
1. 组合所有的资源以达到期望的目标和结果
  2. 有效地生产商品和服务
  3. 为创新提供条件
  4. 运用以计算机为基础的现代制造技术
  5. 适应并影响变化的环境
  6. 为所有者、顾客和雇员创造价值
  7. 适应多样化、伦理、职业形态以及雇员的激励与协调等进一步的挑战
- 

组织适应并影响迅速变化的环境，有些大公司拥有专门的部门负责监视外部环境并找出适应或影响环境的方式。今天，一个最重要的外部变化就是全球化，例如，为了试图影响环境，Coca-Cola 与罗马尼亚最大的瓶装软饮料公司 Ci-Co S.A. 的联营，使之在最近开放的东欧市场上与 Pepsi 形成强有力的竞争<sup>25</sup>。

通过所有这些活动，组织为所有者、顾客和雇员创造价值。管理者需要清楚哪些经营活动创造价值而哪些不创造价值。一家公司只有当创造的价值大大超过所耗资源的成本时才是盈利的。McDonald's 对如何使用核心资源能力为顾客创造更多的价值进行了深入的研究，这项研究导致了额外价值餐的出现和在不同地方开立餐馆的决策，如在 Wal-Mart 和 Sears 店内<sup>26</sup>。最后，组织也必须应付和适应今天劳动力多样化的挑战，即更加注重伦理和

社会责任、改变职业生涯模式，以及找出有效的办法激励雇员完成组织的目标。

组织改变着我们的生活，信息充分的管理者也能改变组织。对组织理论的系统研究和理解能够使管理者们去设计组织并使其更有效地发挥作用。

## 1.4 组织设计的维度

了解组织重要的一步是需要考察描述具体组织设计特点的维度，这些描述组织的维度与描述人的个性和身体特征的方式是非常相似的。

组织的维度分为两类：结构性和关联性（见图1-1）。结构性维度描述了一个组织的内部特征，它们为衡量和比较组织提供了基础。关联性维度反映整个组织的特征，包括组织规模、技术、环境和目标等，它们描述了影响和改变组织维度的环境。关联性维度由于同时反映组织和关联性背景因而易于混淆，关联性维度可以设想为处于组织结构和工作过程之下的一系列因素的重叠。要了解 and 评价组织，必须同时考察结构性和关联性维度<sup>27</sup>，这些组织设计的维度相互作用，能够调节并完成表1-1所列示的目标。

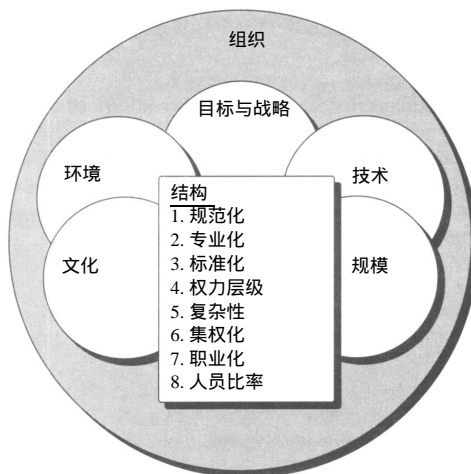


图1-1 组织设计相互作用的结构性和关联性维度

### 1.4.1 结构性维度

1) **规范化**是指组织中书面文件的数量。这些文件包括工作程序、工作描述、规章和政策手册等。这些书面文件描述组织的行为和活动，规范化通常是通过对组织内的文档数目的简单清点来衡量的。例如：一所很大的州立大学，就需要较高的规范性，因为它们有许多成卷的有关学生注册、课程增减、学生会、管理及财务助理等方面的书面规章。而一个较小的家族企业，相比之下就几乎没有书面规章，因而也就被认为是非规范化的。

2) **专门化**是将组织的任务分解成为单个工作的程度。如果专门化的范围广，那么每个雇员只需从事组织工作的很小一部分。如果专门化程度低，雇员从事工作的范围也就较广。专门化有时也被称为劳动分工。

3) **标准化**是指相类似的工作活动以统一的方式来执行的程度。在像McDonald's这样高标准化的组织中，工作内容被详细地描述，并且相似的工作在所有的地方都以同样的方式来完成。

4) **权力层级**是描述谁向谁报告以及每个管理者管理的跨度。这种层级通过组织表中的竖线描述(如图1-2所示)。层级与管理的跨度相联系(向监督者报告雇员的数量)，管理的跨度

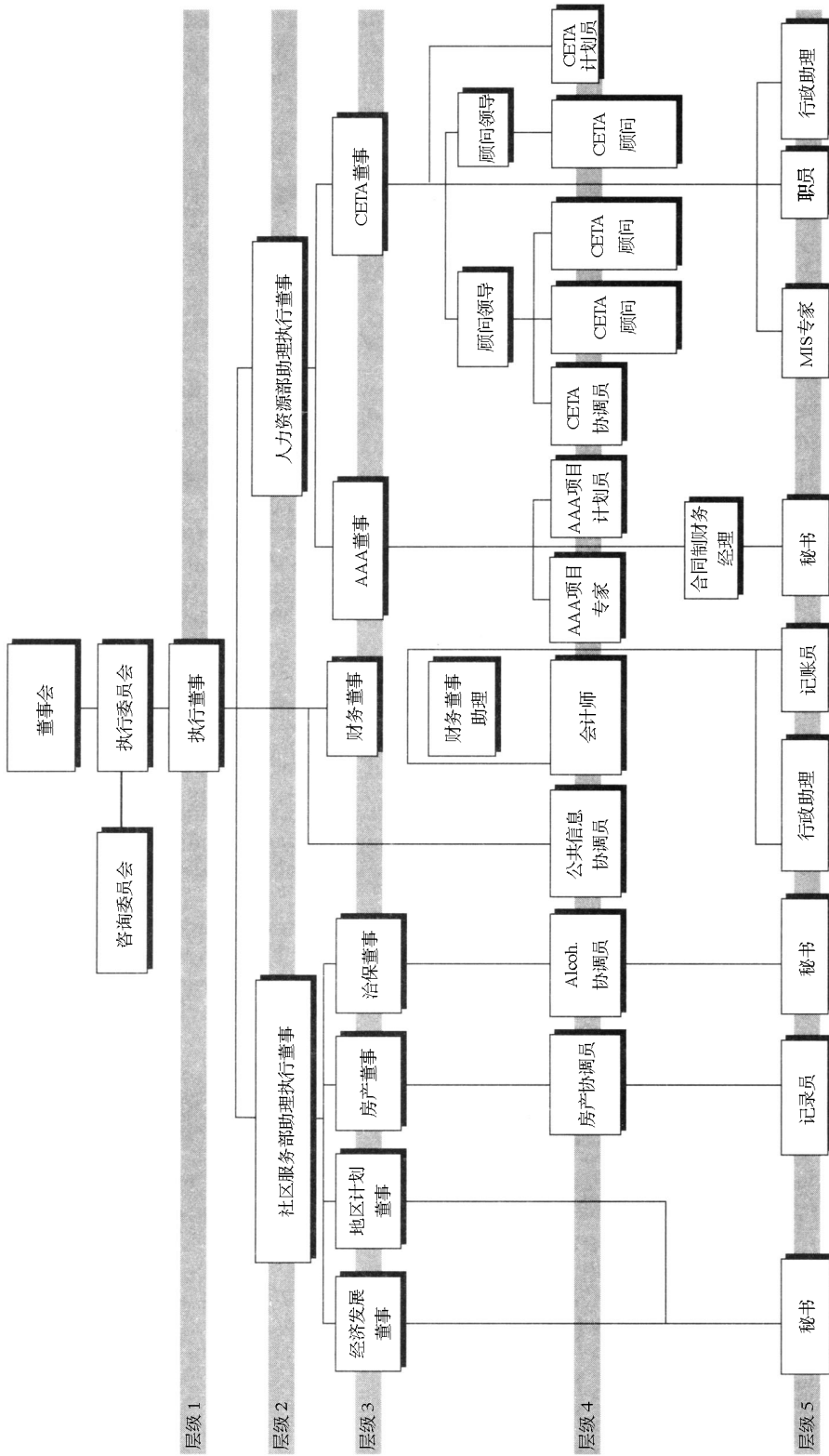


图1-2 一个社会工作训练项目的组织结构和层级的组织图

狭窄，其层级趋势就多；管理跨度较宽，层级就较少。

5) **复杂性**是指组织活动或子系统的数量。复杂性可以从三方面衡量：横向、纵向和空间。纵向的复杂性是层级的数量；横向的复杂性是横向跨越组织的部门和工作的数量；空间复杂性是指地理位置等方面的数量。图 1-2 所示具有 5 个纵向层级的复杂性组织；横向复杂性可以视为 34 个工种 7 个主要部门；空间复杂性较低，因为该组织位于一个地点。

6) **集权化**是指有权作出决策的层级。当决策处在高层级上时，组织就被集权化，当决策处于较低的组织层级上时，就是分权化。组织可能集权化的决策包括：购买设备、确定目标、选择供应商、制定价格、雇佣员工和决定市场范围等。

7) **职业化特性**是指雇员的培训和正规教育程度。当雇员需要较长时间的训练才能掌握工作时，该组织被认为具有较高的职业化特性。职业特性一般通过员工的平均受教育年限来衡量，如医药行业可能高达 20 年，而从事建筑业则不足 10 年。

8) **人员比率**是指组织人员在不同部门及功能间的配置。人员比率包括管理、文秘、专业人员和从事间接和直接劳动的雇员等的比率，人员比率通过以各类人员除以组织人员的总数来衡量。

## 1.4.2 关联性维度

1) **规模**是以组织中的人数来反映的组织的大小。它可以根据整个组织或具体构成，如工厂或事业部来衡量。由于组织是一个社会系统，规模一般是用人数来衡量。其他如销售总额或总资产也反映组织大小，但它们不能反映社会系统中人员方面的规模。

2) **组织技术**是生产子系统的属性，它包括用以改变组织从投入到产出的行动和技术，如一条装配线、大学的教室和一个炼油厂等都是组织技术，尽管它们之间彼此各不相同。

3) **环境**包括所有组织边界之外的因素，主要有产业、政府、顾客、供应商和金融机构等，影响组织的最大的环境性因素通常是其他组织。

4) **组织的目标和战略**决定它区别于其他组织的目的和竞争性技巧。目标常常作为公司长远计划的说明记载下来，战略是为应付环境和达到组织目标而描述资源分配和活动的行动计划。目标和战略决定组织的经营范围以及雇员、客户和竞争者之间的关系。

5) **组织文化**是由雇员共享的价值观、信念、理解与标准等的基本组合。这些基本的价值观可能与伦理行为、对雇员的承诺、效率或对顾客的服务等有关，并使组织的成员紧密地结合在一起。组织文化是非书面的，但它可以通过记事、口号、礼仪、穿着和办公室的布设等观察到。

这里讨论的 13 个结构性和关联性维度是相互依存的，例如巨大的组织规模、例行技术 (routine technology) 和稳定的环境等。所有这些都试图创造一个具有较高的规范化、专门化和集权化程度的组织。这 13 个因素之间更详细的关系将在本书后面的章节讨论。这些维度为衡量和分析偶然所不能观察到的组织特征提供了基础，同时也揭示了有关组织的重要信息。

## 1.5 什么是组织理论

组织理论并不是事实的汇总，而是关于组织的一种思维方式。组织理论是深入而准确地洞察和分析组织的方法，这种观察和思维方式是以组织设计和行为的方式及规律为基础的。组织学者研究这些规律，并加以定义和衡量供我们获得。这些来自研究的事实并不与一般形态和对组织功能的洞察一样重要。

### 1.5.1 历史

回顾本世纪早期的具有古典管理视角的现代管理理论，它包括科学管理和管理原则。由

Frederick Taylor创立的科学管理，要求组织决策和工作设计都要在对个别情形进行仔细研究之后以精确的和科学的程序为基础。管理原则则更强调整个组织和实践者洞察力的成长。例如Henry Fayol提出了14项管理原则，诸如“所有的下级只从一个上级那里接受命令”（统一命令）和“相似的活动应该集中在一个管理者的领导下”（统一指挥）<sup>28</sup>。科学管理和管理原则都是封闭性系统方法，因而不能预期环境的不确定性和今天公司所面临的迅速变化。

继经典管理理论之后，也出现了许多其他的学术方法。霍桑（Hawthorne）实验表明：雇员的积极性能够增进激励和提高生产率，并为其后的领导、激励和人力资源管理提供基础。社会学家对官僚制的研究始于Weber，出现于五六十年代，并建立起了官僚制的概念，这将在第5章中讨论，后来的组织都以理性、解决问题和决策系统为特征<sup>29</sup>。

科学管理、管理原则和官僚制方法于五六十年代在组织过程中似乎运用得很好。现在看来，那时的成功是因为当时欧洲和日本的经济受到二战的破坏，所以北美的公司拥有自己的经营领域。在七八十年代，由于过高的管理人员比率和专业人员比率，使许多组织变得令人忧虑和过度管理，而来自欧洲和日本的国际性竞争使他们猛然惊醒。例如Xerox公司发现每个直接生产工人负担1.3个间接人工费用，而日本的相关企业仅需负担0.6个人工费用。到80年代，北美公司不得不寻找更好的办法，AT&T在80年代削减了30 000名管理人员；Chevron和Gulf的合并导致18 000名员工被解雇，其中许多是管理者；GE也削减了50 000名支薪雇员<sup>30</sup>。

80年代产生的新的公司文化强调精干的人员与灵活性的价值观，如对顾客反应迅速、激励员工、关心顾客和产品质量等。由于今天的合并浪潮引起公司边界的变化，从而世界也正在迅速地变化，这种合并大多数是由国际性竞争引起的。

今天，特别是在商务领域里，正在经历一场自500年前科学革命和现代黎明以来从未经历过的极深刻的变化。正如文明最终要从农业向工业时代转化一样，正在出现的事物将会改变我们个人和职业生活中彼此作用的方式。旧的组织和管理方法不适用于解决后现代社会出现的新问题<sup>31</sup>。商务环境的演化和组织理论研究的结果产生了新的更为灵活的管理方法，以及运用权变理论去描述和表达组织概念。

## 1.5.2 后现代组织范式

今天迅速变化的环境引起了一系列的挑战，如全球竞争、多元化、伦理问题、技术和沟通方式等的进步。对自然环境也由禁止开发转向生态保护。工人对完全意义上的工作和个人与职业成长机遇的期望，要求人们和组织作出完全不同的反应。最近在一本书中的争论认为，大多数的商学院不是在使学生为后现代社会作准备而是固守旧的行事方式，基本上授予“官僚制”管理的学位而不是商务管理的学位<sup>32</sup>。然而，明天的管理者不得不对急速变化的新世界，去进行设计并作出新的反应。

组织已经发生了重大变化，以对社会的重大变化作出反应。表1-2反映的是从现代范式向后现代组织范式的转变<sup>33</sup>。

转化范式是反映基本思维方式、观察和认识世界共享的思维集（mind-set）。我们的信念和理解支配我们的行为。在今天快速变化的社会，大量的思维和理解正在进行这种方式的转化，而反过来他们又与认识和组织中发生的行为转变相联系。

在工业革命之前，大多数组织是关于农业和手工业的，沟通方式主要是面对面。这些组织较小，结构简单，边界模糊，而且一般对扩张也没有兴趣。然而在现代工业时代出现了新的组织模式，成长成为成功的主要标准，组织变得巨大而复杂，而且其职能部门与组织之间的界限也变得分明，环境相对稳定，技术也趋向于大量生产制造加工，资本的主要形式是货币、建筑物和机器设备等，组织的内部结构更加复杂化、纵向化和官僚化，领导依据固定的管理原则并趋向于独裁和专断，同时，沟通的主要方式是通过正式的书面文件，如备忘录、信函和报告等。管理者从事所有的计划和“思考工作”，而雇员则从事手工劳动以换取工资和其他报酬。

表1-2 现代与后现代组织范式

关联性变量	现 代	后 现 代
环境	稳定	混乱
资本形式	货币、建筑物、机器	信息
技术	例行性	非例行性
规模	大	小到中
目标	成长、效率性	学习、有效性
文化	雇员接受命令	授权雇员
组织结果	现 代	后 现 代
结构	刚性和集权化，边界明显	弹性和分权化，边界发散
领导	独裁	服务式领导
沟通	正式，书面	非正式，口头
控制	官僚制的	分权化，自我控制
计划和决策	管理人员	每个人
指导原则	家长制	人人平等

在后现代社会的今天，环境相当不稳定。后现代组织认识到了世界的混乱和不可预测性，在一个以迅速变化、复杂性和意外性为特征的世界中，管理者不能够用传统的方式去衡量、预测和控制组织内部或外部显露出来的事物，组织需要一个更新的模式来应付这种混乱。它们趋向于适中的规模，灵活的和注重横向合作的分权化结构。另外，组织之间的界限又变得模糊，因为竞争者都学会了合作以适应这种混乱无序的环境。后现代社会资本的主要形式不再是货币和机器设备，而是信息和使工人从他们的工作中获得更多内在满足的激励方法。工人经常被赋予过去只有管理者才拥有的决策权，强调具有较强的愿景和使命感去帮助组织，保证决策达到组织的最主要的目的。合理的管理在后现代组织中仍然是重要的，然而领导者的素质通常差别较大。“服务”式的领导的主要策略是，他首先作为管理者服务于雇员，雇员再服务于顾客。另外，非正式的领导经常在有限的期间内出来解决具体问题，然后又返回到组织的团队中去，因为新的环境要求其他的领导具有多种技能与能力。传统的主张平等的素质，即平等、授权、横向关系和意见一致等在后现代组织中也是特别重要的。

### 1.5.3 权变理论

即使不考虑环境的变化，组织也会各不相同。当所有的组织都被视为相似，即在管理原理和官僚制方法上都试图设计出相同的组织时就会产生较大的问题。运用于大公司零售部门的组织表和财务系统将不适合制造部门。

权变的含义是指一事物依赖于其他事物，以及为了使组织更有效率，在组织结构和外部环境条件之间必然存在一个“最适状态 (goodness of fit)”。在一种环境下所运行的可能不适合于另一种环境<sup>34</sup>，不存在一个最好的方式，权变理论意味着“它视情况而定”。例如在表1-2中所反映的就是权变理论。某些组织可能处在稳定的环境中，可以运用例行技术和达到期望的效率。在这种情况下，运用官僚制的控制程序、功能性结构和正式沟通等方法是适当的。同样，运用非例行技术的自由流动式的管理过程对于不确定的环境也是最好的。正确的管理方法应视组织的状况而定。

## 1.6 本书的框架

哪些主要领域与组织理论及设计相关？组织理论与管理学或组织行为学有何不同？答案与所谓分析层次的概念有关。

### 1.6.1 分析层次

在系统论中，每个系统都由子系统构成，系统之中又有系统，而一个分析层就必须作为重点来选取。典型的组织通常具有四个分析层（如图1-3所示），个人被视为构造组织的基础。人对于组织就像细胞对于生物一样。再高一点的层次就是群体或部门，它们是为完成群体的任务而在一起工作的个体的集合。再下一个层次就是组织本身，一个组织就是一个由若干组成总组织的群体或部门的集合。组织本身又可以集成下一个层次，即跨组织集合（interorganizational set）和社区（community）。跨组织集合是一个由单个组织相互作用的群体，社区中的其他组织也是构成组织环境的重要组成部分。

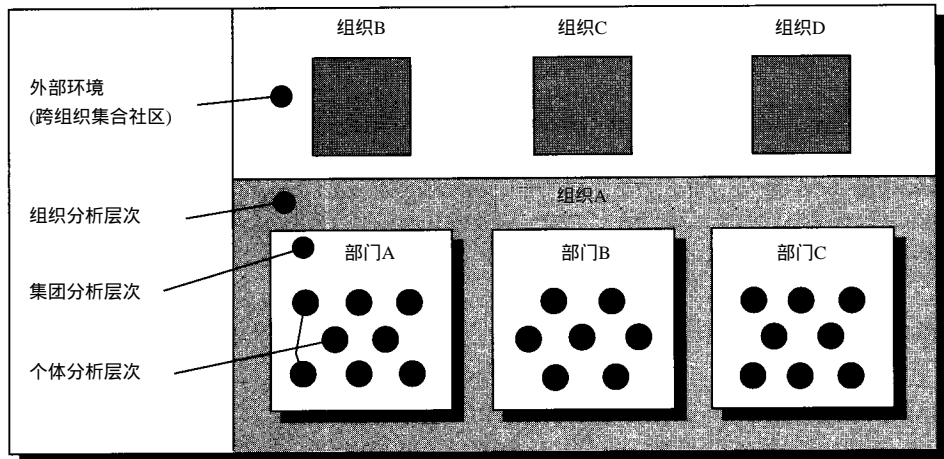


图1-3 组织的分析层次

资料来源：Based on Andrew H. Van de Ven and Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Performance* (New York: Wiley, 1980), p. 8; and Richard L. Daft and Richard M. Steer, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986), P. 8.

组织理论强调组织分析层而并不注重群体的环境。为了解释组织，你不仅应该考察组织特点，而且也应该考察环境的特征以及构成组织的部门和群体。本书着重帮助你通过考察它们的具体特点、性质和构成组织的部门和群体之间的联系，以及构成环境的组织集合等来认识组织。

组织理论包括个人吗？组织理论研究个人的行为，但却是以总体的形式。人是重要的，但他们不是分析的重点。组织理论与组织行为有明显的区别，组织行为是组织的微观方法，因为它的重点是与分析单位相关的组织中的个人。组织行为探讨的概念是诸如激励、领导方式、个性以及有关组织中的人们的认识和情绪的差别等。组织理论是对组织的宏观上的研究，因为它将整个组织作为一个分析单位。组织理论涉及组织和部门中的人员总和以及组织分析层的结构和行为差别。组织理论是组织的社会学，而组织行为则是组织的心理学。

组织研究的一种新的方法是常态理论（meso）。大多数的组织研究和许多管理课程都专门研究组织行为和组织理论。常态意指“在二者之间”，常态理论注重将微观和宏观分析层次相融合，个人和群体影响组织，反过来组织也影响个人和群体。为使组织兴盛，管理者和雇员需要同时了解多重层次，例如，有研究表明，雇员的多样性可以促进创新，为便利创新，管理者需要了解结构和关联性背景（组织理论）与培育创新的各类雇员（组织行为）之间的相互作用的联系，因为微观和宏观的变量共同说明了创新<sup>35</sup>。

在某种程度上，组织理论直接与高层和中层管理者所关心的事情相关且部分地涉及到

低层管理者。高层管理者必须对整个组织负责并制定目标和战略、解释外部环境和决定组织的结构与设计。中层管理者与主要部门相联系，如市场或研究部门，而且必须决定部门如何与组织的其他部门相联系。中层管理者必须设计他们的部门以适合工作单位的技术、处理权力与政策、群体内部冲突、信息和控制系统等问题的需要，其中每一项工作都是组织理论的一部分。组织理论仅仅部分地涉及低层管理者，因为，这个监督层涉及到操作机器、打印书信文件、授课和销售物品的雇员，而组织理论主要是研究组织的整体和主要部门。

## 1.6.2 本书的安排

组织理论领域中的论题具有内在联系。本书的安排目的是便于主要观念按照逻辑顺序展开。本书的框架如图 1-4 所示。第一部分介绍组织作为社会系统的基本概念和组织理论的

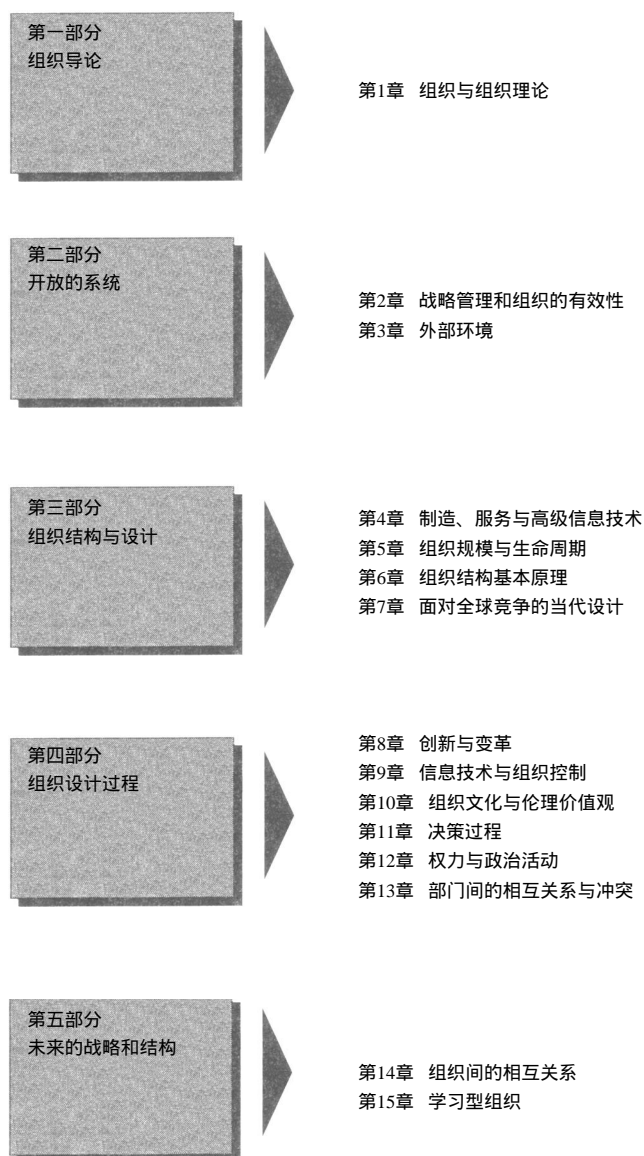


图 1-4 本书的框架

性质，这个讨论为第二部分提供基础。第二部分主要讨论高层管理者的目标和有效性以及外部环境，组织是与环境相联系的并为一定的目标而存在，环境的性质和目标的实现是第二部分的主题。第三部分描述如何设计组织结构，组织设计与诸如组织技术和规模等因素相联系，这部分中有一章说明如何设计组织图和反映部门功能和矩阵结构的关系。还包括一章关于新团队基础和国际化设计的内容。

第四部分考察组织内部的动态过程，第8、9章描述为创新、变化以及信息与控制而如何设计影响内部系统的结构。第10~第13章探讨对部门间相互冲突、决策制定、权力和政治、组织领导与文化的管理等。第五部分讨论未来的组织问题，包括组织中关系网络的萌芽和学习型组织的出现。

## 1.7 关键问题小结

本章的一个主要观点就是组织是与外部环境相互作用的一个社会系统。变化替代稳定是当今组织的一个主要特征。管理者和组织面临着某些具体挑战如全球性竞争、组织更新、以竞争性价格更快地向顾客提供产品和服务、适应变化的职业形态、应付多元化和保持较高的道德伦理标准等，这些挑战正在导致组织结构和管理的变化，其趋势是由紧密结构型的官僚制方式转向更为松散、更为灵活以及授权雇员决策和提供更多的内在的工作满意程度的管理结构。团队工作、建立言论一致性以及横向合作越来越重要。

组织理论分析的重点不是个人而是组织本身，有关概念包括组织结构与环境、正式化、专门化、标准化、层级、复杂性、集权化、职业化、人员比率、规模、组织技术、环境、目标和战略以及文化等都为衡量和分析组织提供了标识。这些方面组织与组织之间会有较大的不同，以后的各章提供了运用这些概念分析组织的框架。

组织中的大多数概念是与组织中的中高管理层级相联系的。本书侧重于这些层级的主题而不是经营层中的雇员监督、激励等问题，这些会在组织行为学中讨论。

### 讨论题

1. 组织的定义是什么？简要说明定义的每一部分。
2. 规范化、专门化和标准化之间有何不同？你是否认为一个组织应该注重其中的一个方面或是其他两个方面？试讨论。
3. 讨论你生活中所受到的由现代向后现代社会转变的影响。
4. 权变的含义是什么？为管理者服务的权变理论的含义是什么？
5. 组织理论中典型的分析层级有哪些？在所学的心理学、社会学和政治学方面如何比较这些层级？
6. 早期的管理理论家认为组织应该努力成为逻辑的和理性的，为每件事提供一个位置，并且每件事都有其自己的位置。讨论这种方法对今天的组织正确与否。

### 注 释

1. Carol J. Loomis, "Dinosaurs?" *Fortune*, 3 May 1993, 36-42.
2. Stratford Sherman, "Is He Too Cautious to Save IBM?" *Fortune*, 3 October 1994, 78-90.
3. The analysis of IBM was based on Paul Carroll, *Big Blues: The Unmaking of IBM* (New York: Crown Publishers, 1993); Brent Schlender, "Big Blue is Betting on Big Iron Again," *Fortune*, 29 April 1996, 102-12; Sherman, "Is He Too Cautious to Save IBM?"; Ira Sager, "The View From IBM," *Business Week*, 30 October 1995, 142-52; John Greenwald, "A Blue Chip Case of Blues," *Time*, 16 May 1994, 71-72; David Kirkpatrick, "First: With New PCs and a New Attitude, IBM is Back," *Fortune*, 11 November 1996, 28-29; Judith H. Dobrzynski, "Rethinking IBM," *Business Week*, 4 October 1993, 86-97; Michael W. Miller and Laurence Hooper, "Akers Quits at IBM under Heavy Pressure; Dividend Is Slashed," *The Wall*

- Street Journal*, 27 January 1993, A1, A6; John W. Verity, "IBM: A Bull's-Eye and a Long Shot," *Business Week*, 13 December 1993, 88–89; and G. Pascal Zachary and Stephen Kreider Yoder, "Computer Industry Divides into Camps of Winners and Losers," *The Wall Street Journal*, 27 January 1993, A1, A4.
4. John A. Byrne, "Management Meccas," *Business Week*, 18 September 1995, 122–34; Catherine Arnst, "Now HP Stands for Hot Products," *Business Week*, 14 June 1993, 36; Ronald E. Yates, "Fisher Exposes Kodak to Motorola Experience," *Chicago Tribune*, 14 April 1996, Section 5, p. 1, 2.
  5. Eileen Davis, "What's On American Managers' Minds?" *Management Review*, April 1995, 14–20.
  6. Ronald Henkoff, "New Management Secrets from Japan—Really," *Fortune*, 27 November 1995, 135–46.
  7. Richard L. Daft, *Management*, 3d ed. (Fort Worth, Texas: The Dryden Press, 1994), 80; James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., *Organizations*, 8th ed. (Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1994), 54–55.
  8. Karen Lowry Miller, with Bill Javetski, Peggy Simpson, and Tim Smart, "Europe: The Push East," *Business Week*, 7 November 1994, 48–49; Andrew E. Serwer, "McDonald's Conquers the World," *Fortune*, 17 October 1994, 103–16.
  9. Nicholas Imparato and Oren Harari, "When New Worlds Stir," *Management Review*, October 1994, 22–28.
  10. Patricia Booth, "Embracing the Team Concept," *Canadian Business Review*, Autumn, 1994, 10–13; Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive*, 1995, Vol. 9, No. 1, 55–72; Wendy Zellner, "Team Player: No More Same Ol'—Same Ol'," *Business Week*, 17 October 1994, 95–96.
  11. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation," *Sloan Management Review*, Fall 1995, 11–23.
  12. Byrne, "Management Meccas."
  13. Walter Kiechel III, "How We Will Work in the Year 2000," *Fortune*, 17 May 1993, 38–52.
  14. Keith H. Hammonds, Kevin Kelly, and Karen Thurston, "The New World of Work," *Business Week*, 17 October 1994, 76–87.
  15. Patricia Galagan, "Signs of the Times," *Training and Development*, February 1996, 32–36.
  16. William Bridges, "A Nation of Owners," *Inc.—The State of Small Business 1995*, 16 May 1995, 89–91; Arno Penzias, "New Paths to Success," *Fortune*, 12 June 1995, 90–94; John P. Kotter, *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, (New York: The Free Press, 1994) and Judith H. Dobrzynski, "New Secret of Success: Getting Off the Ladder," an interview with John P. Kotter, *The New York Times*, 19 March 1995, F14.
  17. Genevieve Capowski, "Managing Diversity," *Management Review*, June 1996, 13–19.
  18. Octave V. Baker, "Meeting the Challenge of Managing Cultural Diversity," in *Managing in the Age of Change: Essential Skills to Manage Today's Diverse Workforce*, edited by Roger A. Ritvo, Anne H. Litwin, and Lee Butler, (Burr Ridge, IL: Irwin, 1995).
  19. Bonna M. de la Cruz, "Language Battle Flares in the Office," *The Tennessean*, 5 June 1996, A1, A2.
  20. Joline Godfrey, "Been There, Doing That," *Inc.*, March 1996, 21–22; Paula Dwyer, Marsha Johnston, and Karen Lowry Miller, "Out of the Typing Pool, Into Career Limbo," *Business Week*, 15 April 1996, 92–94.
  21. Mark Maremont, "Blind Ambition," *Business Week*, 23 October 1995, 78–92.
  22. Dale Kurschner, "The 100 Best Corporate Citizens," *Business Ethics*, May/June 1995, 24–35.
  23. Howard Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 3.
  24. David Greising, "The Virtual Olympics," *Business Week*, 29 April 1996, 64–66.
  25. Nathaniel C. Nash, "Coke's Great Romanian Adventure," *The New York Times*, 26 February 1995.
  26. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (St. Paul, Minn.: West, 1995), 238.
  27. The following discussion was heavily influenced by Richard H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991); D. S. Pugh, "The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form?" *Organizational Dynamics I* (Spring 1973): 19–34; and D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly* 13 (1968): 65–91.
  28. Richard L. Daft, *Management*, 3d ed. (Chicago: Dryden, 1994).
  29. Richard L. Daft and Arie Y. Lewin, "Can Organization Studies Begin to Break Out of the Normal Science Strait-jacket? An Editorial Essay," *Organization Science* 1 (1990): 1–9.
  30. Amanda Bennett, *The Death of the Organization Man* (New York: William Morrow, 1990).
  31. Ian I. Mitroff, Richard O. Mason, and Christine M. Pearson, "Radical Surgery: What Will Tomorrow's Organizations Look Like?," *Academy of Management Executive*, 1994, Vol. 8, No. 2, 11–21; Nicholas Imparato and Oren Harari, "When New Worlds Stir," *Management Review*, October 1994, 22–28; and William Bergquist, *The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible*

- Change*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993).
32. David M. Boje and Robert F. Dennehy, *Managing in the Postmodern World: America's Revolution Against Exploitation*, 2d ed., (Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1994).
  33. This discussion is based on Bergquist, *The Postmodern Organization*, 1993, and Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 5th ed., (Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1995), 13–14 and 22–23.
  34. Johannes M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal," *Research in Organizational Behavior* 14 (1992): 267–309.
  35. Robert House, Denise M. Rousseau, and Melissa Thomas-Hunt, "The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, 1995, 71–114.